

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management stravovacích zařízení

Management of food establishments

Student: Lucie Hrabicová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Gabrielová

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Hrabicová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6501R006 Ekonomika cestovního ruchu
Specializace: 02 Ekonomika cestovního ruchu
Téma: **Management stravovacích zařízení**
Management of Food Establishments

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a cíl práce
 3. Teoretický vstup do problematiky managementu stravovacích zařízení
 4. Vymezení a charakteristika společnosti
 5. Zhodnocení činnosti jedné z provozoven společnosti
 6. Doporučení a závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

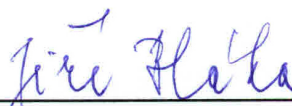
- HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 168 s. ISBN 80-7169-476-2.
- HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-09.
- ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2007. 145 s. ISBN 978-80-86578-74-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Gabrielová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ O SAMOSTATNÉM VYPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Management stravovacích zařízení“, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a použila v ní jediné pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém seznamu použité literatury. Přílohy č. 5 až 7 dané mně k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Uherském Hradišti dne: 26. dubna 2010

Lucie Hrabicová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Lence Gabrielové za konzultace, věcné připomínky a odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji vedení vybrané provozovny McDonald's, zejména jejímu vedoucímu, za poskytnuté informace a některé hospodářské výsledky.

OBSAH

1. ÚVOD.....	- 8 -
2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE.....	- 10 -
2.1 Cíl práce	- 10 -
2.2 Metodika a harmonogram zpracování práce	- 10 -
3. TEORETICKÝ VSTUP DO PROBLEMATIKY MANAGEMENTU	
STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	- 12 -
3.1 Společné stravování, jeho funkce a úloha	- 12 -
3.2 Formy společného stravování	- 13 -
3.3 Typy jednotlivých veřejných restauračních zařízení.....	- 14 -
3.4 Potřeba managementu ve stravovacím zařízení	- 15 -
3.5 Definice managementu.....	- 16 -
3.6 Manager - výkonný pracovník managementu a jeho práce.....	- 17 -
3.6.1 Manažerské funkce	- 18 -
3.6.2 Manažerské role	- 20 -
3.6.3 Osobnost manažera	- 20 -
3.6.4 Kompetence manažera	- 21 -
3.6.5 Manažerské dovednosti.....	- 22 -
3.6.6 Styly řízení	- 23 -
3.6.7 Výkon manažera	- 23 -
3.7 Vnější a vnitřní prostředí managementu	- 24 -
3.8 Food & Beverage management.....	- 24 -
3.8.1 Obchodní program	- 25 -
3.8.2 Řízení výrobní činnosti stravovacího zařízení	- 26 -
3.8.3 Plánování výroby ve stravovacím úseku	- 27 -
3.8.4 Personál stravovacího zařízení.....	- 29 -
3.8.5 Kvalita výrobků i služeb	- 31 -
3.8.6 Kontrolní činnost ve stravovacím podniku	- 32 -
3.8.7 Hygiena ve stravovací provozovně.....	- 33 -
3.9 Vlastnosti špičkových manažerů.....	- 34 -
4. VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI McDONALD's	- 35 -
4.1 Restaurační řetězec McDonald's, fast food a jeho vývoj v ČR	- 35 -
4.2 Historie společnosti McDonald's.....	- 37 -
4.3 McDonald's a franšízing	- 39 -

4.4 Zásady podnikání společnosti McDonald's	- 40 -
4.4.1 Kvalita	- 40 -
4.4.2 Obsluha	- 40 -
4.4.3 Čistota	- 40 -
4.4.4 Přiměřené ceny	- 40 -
4.5 McDonald's v České republice	- 41 -
5. ZHODNOCENÍ ČINNOSTI JEDNÉ Z PROVOZOVEN SPOLEČNOSTI	
McDONALD's	- 45 -
5.1 Seznámení s vybranou provozovnou společnosti McDonald's	- 45 -
5.2 Rozdělení a úkolování zaměstnanců v restauraci podle pracovního zařazení	- 47 -
5.3 Činnosti shift manažera (vedoucího směny) během směny	- 48 -
5.3.1 Činnosti shift manažera před začátkem směny	- 48 -
5.3.2 Činnosti shift manažera během směny	- 49 -
5.3.3 Činnosti shift manažera po směně	- 50 -
5.4 Odborný růst zaměstnanců	- 50 -
5.5 Mzdové ohodnocení managementu	- 51 -
5.5.1 Mzda manažerů	- 51 -
5.6 Další aktivity společnosti McDonald's	- 52 -
5.7 Manažerská anketa a její vyhodnocení	- 53 -
5.8 Hospodářské výsledky vybrané provozovny společnosti McDonald's	- 55 -
5.9 Management vybrané provozovny a marketing	- 61 -
5.10 SWOT analýza vybrané provozovny	- 61 -
6. DOPORUČENÍ A ZÁVĚR	- 63 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 68 -
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Stravování je důležité odvětví podnikání a obvykle i významná součást produktů cestovního ruchu. V mnoha zařízeních pro využití volného času i návštěvnických atraktivit se stravování značně podílí na celkových příjmech z celkového produktu (např. tržby hotelových restaurací tvoří velkou část celkových příjmů hotelu). Někdy bývá konkrétní stravovací zařízení, jež je součástí nějaké atraktivity, silným činitelem při rozhodování lidí o její návštěvě. Stravování může být lákadlem i samo o sobě (např. slavné restaurace nebo krajové speciality přitahují lidi k návštěvě určitých lokalit).

Hlavní činností ve stravování je příprava jídel, která lidé konzumují stravovacích zařízeních, či doma. K hmotnému produktu (jídlo a nápojům) přináleží nehmotné služby.

Jídla, jež stravovací zařízení nabízí, jsou kombinací zpracovaných potravin i způsobu jejich vizuální prezentace. Úspěch stravovací provozovny závisí hlavně na kvalitě kuchyně (která je srdcem každé restaurace), na úrovni servisu, managementu i na dobré propagaci, bez níž v současnosti nemůže existovat už žádná restaurace.

Stravovací služby se tradičně lišily od výroby a maloobchodního prodeje potravin, jenže tyto rozdíly se v poslední době smazávají (např. smluvní /závodní/ stravování má v současnosti více společného s výrobními linkami nežli s přípravou jídel v tradičních restauracích).

Americké společnosti McDonald's a Kentucky Fried Chicken, které provozují fast food restaurace, přinesly do Evropy a po roce 1989 i do České republiky zámořské pojetí stravovacích služeb, což ovlivnilo i přístup evropských firem - například britského Burger Kinga. Tyto stravovací řetězce nabízejí v současnosti v ČR své standardizované produkty v řadě lokalit (zejména ve velkých městech a na frekventovaných místech – např. u dálnic). Avšak početně největší podíl stravovacích zařízení představují malé provozní jednotky.

Většina stravovacích služeb patří soukromému sektoru, u něhož jsou hlavními cíli zisk a zvyšování podílu na trhu. Samozřejmě existují také státní sociálně zaměřené služby (stravovací zařízení ve školách, nemocnicích, armádě apod.). Žádná zisková podnikatelská činnost, tedy ani provozování stravovacích zařízení, se neobejde bez kvalitního plánování, organizování, vedení a kontroly – čili bez dobrého managementu, který optimalizuje využití lidských, materiálních a finančních zdrojů v daném stravovacím zařízení.

Kvalitní a efektivní provoz restaurace je poměrně náročná činnost. Současný trh je stravovacími zařízeními nasycený a ekonomická krize, která započala v roce 2008, pořád trvá. K neplnění podnikatelských záměrů a cílů těchto provozoven ale dochází především

selháním jejich managementu. Hlavně u menších restaurací nemají jejich majitelé náležité manažerské schopnosti ani nutné znalosti. Je to dáno tím, že si mnozí podnikatelé zřizují nebo kupují restauraci proto, aby investovali svůj zisk z jiného podnikání, jenomže o oboru stravování a vedení restaurace mají povrchní informace, často jsou zcela bez zkušeností a nezřídka se chovají při jejich řízení naivně.

Práce manažerů ve stravovacích zařízeních má svoje specifika, o nichž bakalářská práce pojednává v závěru teoretické části a také v celé praktické části v hodnocení jedné z fast food provozoven McDonald's.

2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE

2.1 Cíl práce

O cíli mé bakalářské práce napovídá její název: „Management stravovacích zařízení“ i v jejím zadání určená osnova. Hlavním cílem mojí práce je provést v její praktické části analýzu i zhodnocení činnosti vybrané provozovny společnosti McDonald's. Hloubku analýzy limitují majitelem restaurace poskytnuté údaje (výsledky hospodaření bývají součástí obchodního tajemství) i zadaný rozsah práce. Míru dosažení cíle ukazuje závěrečné shrnutí zajímavých poznatků a výsledků provedených výpočtů, i několik doporučení, jež by mohla činnost mnou vybrané provozovny společnosti McDonald's zkvalitnit - zlepšit spokojenost jejích zákazníků a pracovníků i zvýšit produktivitu práce.

Za dílčí cíle své bakalářské práce jsem si v teoretické části, která vychází ze studia literatury, odborných časopisů, elektronických a jiných podobných zdrojů, stanovila:

- vymezit pojem, druhy a obsah činnosti stravovacích zařízení
- pojednat o managementu i osobě manažera obecně
- nastínit specifika činnosti managementu a manažerů ve stravovacích zařízeních.

V praktické části jsem si vytyčila následující dílčí cíle:

- shromáždit poznatky o společnosti McDonald's (je nejvýznamnějším restauračním řetězcem provozujícím fast food provozovny) od jejího vzniku až do současnosti a popsat čtyři rozhodující zásady jejího podnikání
- shrnout a z dostupných podkladů zevrubně ekonomicky zhodnotit působení společnosti McDonald's na českém trhu od jejího vstupu do ČR v roce 1992 až do současnosti
- krátce pojednat o franšízingu, na jehož základě fungují 2/3 provozoven McDonald's v ČR
- zmapovat provoz i management vybrané provozovny McDonald's
- provést anketu mezi manažery provozovny a díky jejímu vyhodnocení více proniknout do předností i potíží, s nimiž se provozovna potýká
- získat a vyhodnotit alespoň některé dílčí hospodářské výsledky vybrané provozovny společnosti McDonald's a na jejich základě doporučit opatření vedoucí k jejich zlepšení
- provést SWOT analýzu vybrané provozovny.

2.2 Metodika a harmonogram zpracování práce

Po vymezení cílů bakalářské práce jsem si zvolila metodiku i časový harmonogram jejího zpracování, který byl následující:

- listopad 2009: zadání bakalářské práce

- listopad 2009 až únor 2010: zajišťování a studium odborné literatury, časopisů i článků (včetně podkladů na internetu) a provádění výtahu z nich
- prosinec 2009 až leden 2010: zahájení prací na čistopisu bakalářské práce, jeho průběžné doplňování a první konzultace s vedoucí bakalářské práce
- březen 2010: dokončení částí 3 až 5 bakalářské práce a jejich zhodnocení vedoucí BP
- duben 2010: zapracování připomínek vedoucí BP do částí 3 - 5 a jejich doplnění
- duben 2010: dokončení ostatních částí BP včetně příloh a jejich zhodnocení vedoucí
- konec dubna 2010: dokončení bakalářské práce a její knihařské zpracování
- do 7. května 2010: odevzdání bakalářské práce (v tištěné i elektronické podobě).

Při vypracování této bakalářské práce jsem využívala následující metody pro získání dat a informací i pro provedení správných závěrů:

- analyticko – syntetickou metodu: spočívala v získávání dat nutných pro vypracování BP a v jejich rozdělení do jednotlivých částí BP. Získaná data jsem pak v daných tématických celcích spojovala, analyzovala a případně jsem formulovala určité závěry
- metodu řízeného rozhovoru: dotazováním (formou manažerské ankety i neformálními rozhovory s manažery i zaměstnanci provozovny) jsem získala další informace. Odpovědi na předem připravené či spontánně vzešlé otázky jsem si pečlivě zaznamenávala
- metodu komparace: při níž jsem časově srovnávala některé údaje
- analýzu finanční: s přihlédnutím na vcelku omezené podklady o hospodaření vybrané provozovny McDonald's
- analýzu vnitřního i vnějšího prostředí (PEST analýzu): v práci převažuje analýza vnitřní, neboť hospodářské výsledky provozovny ovlivňují hlavně její silné a slabé stránky; vnější vlivy (což jsou politicko-právní, ekonomické, sociální prostředí i technické a technologické prostředí) majitel vybrané restaurace McDonald's a její manažeri prakticky neovlivní
- SWOT analýzu: patří k nejrozšířenějším metodám pro analýzu prostředí managementu.

Jednotlivých metod jsem využívala v různých částech své bakalářské práce odlišně, častokrát se v jedné podkapitole prolínaly a používala jsem více z nich.

Při zpracování bakalářské práce mně rovněž velmi pomohlo, že jsem ve vybrané provozovně McDonald's vykonala v průběhu studia odbornou praxi v celkové délce tří týdnů – týden v druhém ročníku v letním semestru a dvakrát po týdnu v třetím ročníku (jak v zimním, tak v letním semestru).

3. TEORETICKÝ VSTUP DO PROBLEMATIKY MANAGEMENTU STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

3.1 Společné stravování, jeho funkce a úloha

Výživu, která je základní lidskou potřebou, lze uspokojit formou individuálního nebo společného stravování. Společné stravování bývá častokrát nahrazováno mezinárodně uznávaným pojmem gastronomie. Gastronomie je věda (a umění) zabývající se jídlem a nápoji, jejich přípravou, stolováním, úpravou pokrmů i jejich podáváním, stravovacími zvyklostmi, způsobem konzumace pokrmů i nápojů a dále poznatky o hodnotě a způsobech využití potravy a též o správné výživě. Zimáková (2007) uvádí, že gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (jídla a pití) a nehmatatelné služby (servisu), mezi nimiž je podle rozsahu a kvality služeb různý poměr. Gastronomické služby uspokojují osobní potřeby.

Společné stravování představuje činnost spojenou s hromadnou výrobou, prodejem a spotřebou jídel i nápojů pro velké skupiny spotřebitelů, která je organizována mimo domácnost. Výroba pokrmů je u něho zpravidla místně a časově spojena s jejich prodejem i spotřebou. Společné stravování se podle Zimákové (2007) uskutečňuje buď za plnou nebo částečnou (dotovanou) úhradu. Souvisí s cestovním ruchem a je jedním z předpokladů jeho rozvoje. Význam společného stravování zvyšují i současné změny způsobu života, neboť snižováním délky pracovní doby se prodlužuje volný čas obyvatelstva, což přispívá k rozšiřování společného stravování.

Společné stravování plní funkci:

- základního stravování, a to poskytováním kompletních obědů a večeří; tato funkce je asi nejdůležitější, neboť kvalita poskytovaných stravovacích služeb je často rozhodující pro úspěšnost celého podniku
- doplňkového stravování, poněvadž uspokojuje různými druhy občerstvení (které je poskytováno v restauračních anebo jiných pohostinských zařízeních), výživové potřeby mimo základní stravování
- společensko-zábavní, která spočívá v poskytování mnoha služeb, jež umožňují zábavu a odpočinek spotřebitelů.

Podle Zimákové (2007) má společné stravování následující význam a funkce:

- ovlivňuje životní úroveň obyvatelstva, neboť šetří čas potřebný k přípravě pokrmů v domácnostech a tím vytváří podmínky pro prodlužování volného času a jeho využívání
- zabezpečuje výživové potřeby obyvatelstva

- vhodnou nabídkou sortimentu přispívá k zajišťování, ovlivňování, rozšiřování a také k propagaci racionální výživy
- vytváří nové pracovní příležitosti
- ovlivňuje rozvoj řady odvětví (zemědělství, potravinářský průmysl, strojírenství apod.), čímž působí na stav ekonomiky
- podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu
- je neoddělitelnou součástí národní kultury.

3.2 Formy společného stravování

Rozlišujeme tyto základní formy společného stravování:

- veřejné (restaurační) stravování
- účelové (systémové, institucionální) stravování.

Účelové stravování je stravování pro vymezené skupiny osob. Jedná se o uzavřenou formu společného stravování, která nemá vztah k cestovnímu ruchu. Dělí se na:

- závodní stravování
- školní stravování
- stravování v lázních
- ostatní (ústavní) stravování
 - nemocniční stravování
 - stravování v armádě
 - stravování v domovech pro seniory

V bakalářské práci se budu věnovat především veřejnému restauračnímu stravování, které je nejrozšířenější formou společného stravování a je úzce propojeno s rozvojem obchodu a cestovního ruchu. Jeho základními charakteristickými znaky jsou:

- úhrada nákladů spojených s restauračním provozem v plné výši
- v ceně je zahrnutý i zisk podnikatele
- stravování je organizováno pro velké skupiny ve speciálních prostorách
- činnost uspokojuje potřeby výživy a často i společenského styku a zábavy.

Závodní stravování poskytuje základní a doplňkové stravování zaměstnancům podniku v průběhu pracovního procesu. Jeho základními znaky jsou:

- je určeno pro jistý okruh spotřebitelů, který je poměrně stálý
- strážníci většinou hradí jen část nákladů na přípravu stravy, zbývající část hradí podnik, který stravování pro své zaměstnance zajišťuje.

Závodní stravování rozvíjí životní úroveň zaměstnanců, napomáhá vytvářet dobré pracovní ovzduší, ovlivňuje jejich celkový zdravotní stav a nepřímo také snižuje pracovní úrazovost. Může se poskytovat následujícími základními způsoby:

- výroba a výdej jídel je zabezpečována ve vlastním zařízení
- stravování je poskytováno v jiné organizaci, která provozuje závodní stravování
- jídla jsou dovážena z jiných zařízení a vydávána ve vlastním zařízení
- k stravování dochází v komerčních restauračních provozech na stravenky, které poskytuje podnik svým zaměstnancům.

V ČR působí několik velkých soukromých stravovacích firem zabývajících se závodním stravováním (např. EUREST a SODEXHO). Sortiment a kvalita jejich jídel, vybavenost kuchyní a také hygiena jsou na poměrně vysoké úrovni.

Školní stravování je stravování dětí, žáků, studentů a zaměstnanců předškolních zařízení, základních, středních, vyšších a vysokých škol i učilišť. Má tyto charakteristické rysy:

- základní či doplňkové stravování je poskytováno vymezenému okruhu spotřebitelů
- strava respektuje výživové potřeby různých věkových skupin i zásady správné výživy
- vytváří správné stravovací, hygienické a společenské návyky
- strávník většinou hradí pouze část skutečné ceny jídla.

Stravování v lázních je součástí léčebného procesu a je pro jednotlivé pacienty individuální (přihlíží k jejich diagnóze). Obdobně (podle lékařem stanovené diagnózy a za přísných hygienických podmínek) je zajišťováno stravování v nemocnicích a domovech pro seniory. Svá specifika má i stravování v armádě (musí mít dostatečnou energetickou hodnotu a též náležitou výživovou kvalitu; dále musí být permanentně zajištěna strava pro případné vyvedení útvaru z jeho stálých prostorů do bojových pozic).

3.3 Typy jednotlivých veřejných restauračních zařízení

Hostinské provozovny se dělí do kategorií podle druhu (a převažujícího charakteru jejich činnosti). Statistická metodika Evropské unie, uváděná také Zimákovou (2007), dělí hostinská zařízení restauračního typu na:

1) Restaurace – v této kategorii hostinských provozoven dominuje prodej pokrmů doplněný prodejem nápojů; některé z nich (hlavně restaurace) občas poskytují různé formy společenské zábavy. Do kategorie patří zejména následující druhy provozoven:

- a) restaurace – restaurace, pohostinství, motoresty
- b) samoobslužná restaurace (jidelny) – samoobslužná restaurace, bufet

- c) rychlé občerstvení – bistro, občerstvení, kiosek
- d) železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu cestujících.

2) Bary – pro tuto kategorii hostinských provozoven je hlavní prodej nápojů, který se často kombinuje s různými formami společenské zábavy (např. s diskotékami). Prodávají též výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, podle místních zvyklostí teplé pokrmy zejména minutkového charakteru. Spadají sem hlavně následující druhy provozoven:

- a) bary – gril bar, pizzerie, snack bar, aperitiv bar, lobby bar
- b) noční kluby – noční bar, noční klub, varieté, dancing
- c) pivnice – pivnice, hostinec, výčep piva
- d) vinárny
- e) kavárny, espressa.

„Restaurace je hostinské zařízení zajišťující obslužným způsobem hlavně stravovací služby se širokým sortimentem pokrmů základního stravování“ (Zimáková, 2007, str. 24). Funguje jako samostatná výrobní jednotka či je součástí hotelu, sportovního centra apod. Čím více je zaměstnanců restaurace nebo podniku, pod nějž spadá, tím více má i řídicích pracovníků. Restaurace je rozhodující podnikatelskou jednotkou v oblasti stravování.

Organizační schéma řízení malého hotelu (s 1 – 2 stravovacími středisky) a řízení stravovacích činností velkého hotelu uvádí Zimáková (2007, str. 33 – 34, viz přílohy 1 a 2). Stravovací provoz hotelu má obvykle několik středisek (restaurace, kavárna, bar, vinárna), přičemž provoz je, jak uvádí Liška (1998), zabezpečován z jedné centrální kuchyně.

Majitelé restaurací a hotelů se snaží prosadit své potřeby a zájmy, a proto vstupují do různých profesních sdružení. V ČR je v současnosti takovým sdružením Asociace hotelů a restaurací ČR - AHR ČR (www.ahrcr.cz, 2010). Vznikla 25. října 2006 sloučením dvou dřívějších subjektů, kterými byly HO.RE.KA ČR (Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu) a Národní federace hotelů a restaurací České republiky, což byly do té doby dva dominantní profesní zástupci v oblasti hotelnictví a gastronomie. Asociace nyní zastupuje ubytovací a gastronomická zařízení s ročním obratem asi 20 miliard korun, 39 000 pokojů a přibližně 50 000 místy u stolu. Prosazuje například snížení sazby DPH pro restaurace (Stárek, 2008) i bojuje proti zrušení zaměstnaneckých stravenek (Hlinka, 2008). Od svého založení si AHR ČR již získala respekt, což dokládá i Frindtová (2008).

3.4 Potřeba managementu ve stravovacím zařízení

Kvalitní a efektivní provoz stravovacího zařízení je poměrně náročná činnost. Při zajišťování společného stravování dochází k dělbě práce, je potřeba zvládat nové techniky

a technologie, zkvalitňovat i zefektivňovat dodávky potřebných surovin a zboží, provádět vnitropodnikovou kontrolu i sledovat konkurenci.

Pro rozvoj gastronomie v naší republice byl významným mezníkem rok 1998, kdy došlo k návratu k soukromému podnikání. Podnikání ve společném stravování, stejně jako každá výrobní činnost, vyžaduje jistou organizaci, plánování, vedení lidí a kontrolu. Na tyto činnosti se postupným vývojem ve společnosti specializuje určitá skupina lidí, jimž se říká „manažeři“ a jejich činnosti „management“.

3.5 Definice managementu

Pojem management vznikl z anglického slova „to manage“, jež v překladu znamená vést, řídit, dosáhnout cíle či vědět si rady. V odborné literatuře se setkáváme s jeho mnoha definicemi a vysvětleními. Kozler a Kunz (2008) například uvádějí tyto:

1. Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů (Chung H. K.).
2. Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů (Peare A. J., Robinson B. P.).
3. Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (Dale E., Hayes J.).

Koontz a Weihrich (1993, str. 15) uvádějí následující definici: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ Donelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 24) chápou management jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků.“

Vznik managementu je spojován s F. W. Taylorem, který na začátku 20. století vydal na toto téma první publikace.

Pošváb a Erbes (2002) vymezují čtyři obsahové oblasti managementu jako:

1. souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí, směřující k dosahování a plnění vytyčených cílů
2. souhrn specifických aktivit zahrnujících tzv. manažerské funkce, které vykonávají řídící pracovníci, manažeři, při využívání veškerých, nejen lidských, zdrojů organizace
3. označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce
4. vědní disciplína.

Hovoří-li se o managementu jako o řízení lidí v organizaci, která je podnikatelským subjektem, je přesnější užívat termín podnikový management. Svoboda, Bittner, Svoboda (2006, str. 9) uvádějí Gozorovu definici: „Podnikový management je specifickou formou

managementu. Cílevědomě ovlivňuje činnost každé organizační jednotky, vytyčuje směr celému podnikání a jeho jednotlivým součástem, zabezpečuje nákupy surovin a prostředků na podnikání, usměrňuje výrobu a zabezpečuje zpeněžování výrobků.“

Hlavní úloha dalšího managementu - managementu strategického – tkví v analýze aktuální situace, v modifikaci cílů organizace podle ní a určení, jakým směrem se má daný podnik ubírat. Veber a kolektiv (2009, str. 381) ho popisuje následovně: „Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získávání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“

V oblasti hotelnictví a gastronomie označujeme pojmem management skupinu lidí vykonávajících řídicí funkce v hotelu či restauraci.

Pojem management může být také navázán na jednotlivé funkce, které jsou potom definovány jako finanční, personální nebo organizační manager (management).

Způsob řízení a počet řídicích pracovníků je v jednotlivých podnicích různý. Záleží hlavně na velikosti podniku (hotelu, restaurace, jídelny, nemocnice, školy atd.). V menších podnicích se manažerské funkce kumulují, a některé se vůbec nezřizují. U velkých hotelů, nebo stravovacích řetězců, se odehrává management na několika úrovních. Jejich počet vyplývá z organizační struktury podniku. Obvykle se jedná (i podle Zimákové, 2007) o:

a) vrcholový management (TOP management) - nejvyšší vedení společnosti; patří sem generální ředitel (např. hotelu), majitel, finanční ředitel a další pracovníci, kteří vytvářejí hospodářskou politiku podniku a koordinují i usměrňují všechny jeho činnosti. Na jejich práci v největší míře závisí konečné výsledky dané organizace

b) střední management (střední linie) - provozní management; do něhož řadíme vedoucí jednotlivých útvarů podniku (např. Food & Beverage manažer hotelu, vedoucí školní kuchyně), jejichž úkolem je zajištění plynulého a hladkého provozu

c) operační management (základní linie) – management nejnižší úrovně; který zahrnuje zejména vedoucí jednotlivých pracovišť, pracovních skupin nebo směn (např. šéfkuchař), kteří bezprostředně řídí jednotlivé výkonné pracovníky a zajišťují každodenní provoz.

3.6 Manager - výkonný pracovník managementu a jeho práce

Manager odpovídá za realizaci činností, které umožňují takovou práci pracovníků, jež co nejlépe přispěje k dosažení skupinových cílů. Manažeři působí v malých i velkých

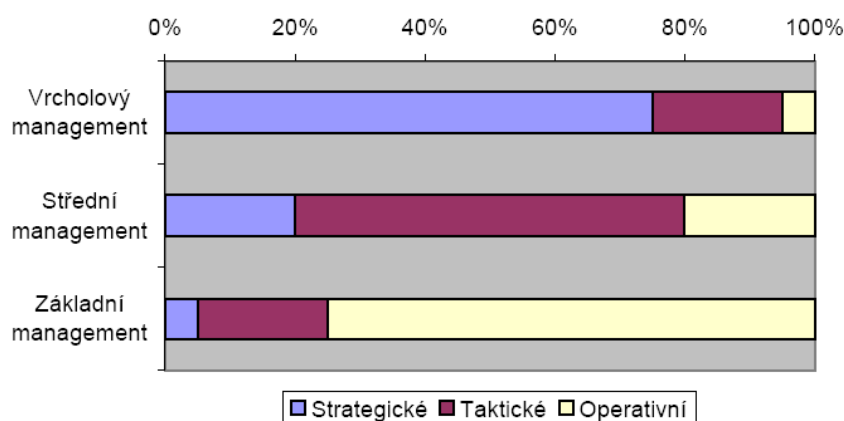
podnicích, v ziskových i neziskových organizacích. Manažerem je generální ředitel hotelového řetězce, vedoucí jedné z jeho restaurací nebo vrchní číšník v některé z nich.

Podle Pošváře a Erbesa (2002) potřebují všechny organizace manažery hlavně:

- pro vykonávání činností zajišťující efektivní plnění cílů organizace
- k navrhování, organizování a udržování procesů a stability organizace
- pro vypracování strategií a adaptaci organizace na změny vnějšího prostředí
- pro zajišťování kontroly průběhu procesů a kontroly lidí v organizaci
- pro zprostředkování výměny informací mezi organizací a vnějším prostředím
- pro vytváření vnitropodnikového systému organizace a řízení.

Všichni manažeři vykonávají velké množství značně rozdílných, plánovaných i neplánovaných, technických, personálních, administrativních a jiných činností.

Činnost manažera je možné rozdělit na strategickou, taktickou a operativní. Kolik času manažerovi zaberou tyto jednotlivé činnosti, to záleží na stupni řízení (viz graf 3.1).



Graf 3. 1 - *Obsah činnosti manažerů podle stupně řízení (Pošvář, Erbes, 2002, str. 9)*

3.6.1 Manažerské funkce

Za průkopníka definování manažerských funkcí je považován Henry Fayol, který v roce 1916 definoval pět základních manažerských funkcí – plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu.

Jedno z nejznámějších rozdělení manažerských funkcí uvádějí Koontz a Weihrich (1993): plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Tyto funkce se nazývají sekvenční. S nimi se prolínají obdobně důležité průběžné činnosti - analýza, rozhodování a implementace, jež označujeme jako paralelní manažerské funkce.

Plánování obsahuje výběr cílů a činností, které jsou potřebné pro jejich naplnění. Při plánování manažer vybírá nejvhodnější způsob, jak dosáhnout vytyčených cílů. Plánuje se například strategie podniku, přijímání nových zaměstnanců či nákup nové technologie,

přičemž je nutné vždycky sledovat dlouhodobé cíle organizace, aktuální situaci, přístupné lidské a materiální zdroje i celkové vnitřní a vnější prostředí organizace.

Organizováním se sestavují účelné a efektivní struktury pozic a rolí zaměstnanců daném podniku. Struktura pozic a rolí má zabezpečit přidělení všech úkolů potřebných pro dosažení cílů lidem, u nichž je předpoklad, že je splní nejlépe. Organizování zajišťuje, aby všichni znali, co mají dělat a proč, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinových cílů i jestli mají osobní předpoklady a schopnosti ke svěřené činnosti, dále potřebnou pravomoc, nástroje a v neposlední řadě také informace, aby mohli zadané úkoly splnit.

Personalistika zajišťuje obsazení všech pozic v organizaci vhodnými lidmi a přispívá k jejich udržení. Manažer - personalista nejprve přesně definuje požadavky na pracovní síly s přihlédnutím na cíle organizace, má přehled o všech pracovnících ve firmě a vybírá i umísťuje nové zaměstnance. Personální činnost manažera tkví ve vzdělávání a odborném rozvoji pracovníků, v jejich oceňování, odměňování, kariérním postupu a rovněž zahrnuje jejich případné propouštění.

Vedení vyžaduje od manažera nejvíce schopnost komunikovat s lidmi, motivovat podřízené a v extrémním slova smyslu dokonce s nimi výjimečně pozitivně manipulovat. Vedení je vhodné působení na lidi, které zabezpečí jejich maximální prospěšnost pro organizaci a dosažení všech jejích cílů.

Kontrolou manažer zjišťuje, jestli byly veškeré potřebné úkoly přiděleny správným pracovníkům a zda je tyto plní řádně a včas (to znamená v souladu s plánem). Při kontrole se srovnávají dosažené výsledky s dosaženými cíli a zjišťují se případné odchylky, aby je bylo možno včas napravit a plán kvalitně realizovat.

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování		organizování
	kontrolování	vedení
		kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Graf 3. 2 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 27)

Podle Zimákové (2007) vykonává manažer tyto základní funkce:

- výkonnou: řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (za plánování, organizování, rozhodování, motivování a kontrolu)
- odbornou: poskytuje teoretickou a praktickou pomoc členům jednotlivých skupin
- hodnotící: posuzuje výsledky pod něj spadajících skupin a srovnává je s obdobnými
- reprezentativní: zastupuje skupinu a organizaci navenek
- výchovnou: má být příkladem v navozování dobrých vztahů na pracovišti a vést podřízené ke sebezdokonalování
- společenskou: ovlivňuje kulturu jednání a zvyšování kvalifikace pracovníků.

3.6.2 Manažerské role

Manažer se setkává a v různých rolích každodenně jedná s mnoha lidmi. Vystupuje jako nadřízený, vzápětí jako spolupracovník anebo komunikuje se zákazníky.

Pošvář, Erbes (2002) dělí manažerské role na formální a neformální. Formální role vyplývají z postavení manažera ve struktuře podniku (vedoucí restaurace, směny atd.), neformální role z osobních vztahů mezi spolupracovníky (kamarád, osobní vzor apod.).

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) používají rozdělení manažerských rolí, jež je v literárních pramenech obvyklé - rozlišují roli interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální rolí manažera je reprezentace organizace na různých podnikových či oborových akcích (účast při otevření nové hotelové restaurace, na konferenci sdružení AHR ČR apod.), jeho vystupování jako vedoucího podřízených i jako kontaktní spojky s jinými manažery na horizontální úrovni v podniku či mimo organizaci.

Informační role obnáší vyhledávání informací pro zdokonalení organizačního života i zmapování stavu okolí, které je pro podnik důležité. Zvenčí získávané informace manažer šíří jako poradce a svou roli vedoucího naplňuje šířením informací podřízeným. Patří do ní i role mluvčího organizace a reprezentace svého oddělení u ostatních útvarů.

Rozhodovací role zahrnuje vymýšlení, podněcování a projektování změn, řešení nečekaných událostí, které ohrožují dosahování vytyčených cílů i motivování podřízených.

3.6.3 Osobnost manažera

Kvalitní výkon manažerských funkcí vyžaduje veliké množství odborných znalostí a dovedností, i zkušeností nutných pro trvalé zvládání požadavků organizace. Důležité jsou charakterové vlastnosti a osobní kvality manažera. Předpoklady pro výkon manažerských funkcí jsou zčásti vrozené, zčásti je lze získat výchovou, výcvikem anebo vzděláváním

(např. schopnost komunikace, znalosti, asertivita, zkušenosti). Vrozené předpoklady jako je inteligence, temperament či fantazie nelze během života příliš ovlivnit.

Požadavky na osobnost manažera vycházejí ze tří koncepcí: schopností, dovedností a koncepce úspěchu a neúspěchu. Podle koncepce schopností jsou pro manažera nezbytné vrozené vlastnosti (např. schopnost stanovovat reálné cíle, efektivně konat i ve stresových podmínkách, objektivně hodnotit vlastní práci a jednání). Koncepce dovedností přikládá největší důraz na umění jednat přiměřeně situaci (tato schopnost nemusí být nutně vrozená, lze ji rozvíjet). Koncepce úspěchů a neúspěchů vychází z teorie pracovní motivace. Pošvář, Erbes (2002) tvrdí, že hlavním motivem pracovního výkonu je obecná touha lidí po úspěchu.

Podle Hornera a Swarbrooka (2003) se mluví o „starých“ a „nových“ manažerech. Hlavní rozdíly mezi nimi uvádí v následující tabulce. Je samozřejmé, že tabulka 3.1 poskytuje zjednodušený pohled, neboť většina manažerů patří někde mezi oba krajní póly.

„Starý“ manažer	„Nový“ manažer
<ul style="list-style-type: none"> • Věří v taktický marketing „ad hoc“. • Praktikuje krizový management. • Rozhoduje na základě úsudku, zkušenosti a intuice. • Málo deleguje pravomoc na podřízené. • Považuje se za vůdce, činí všechna závažná rozhodnutí a vydává příkazy. • Věří spíše ve zkušenost než v kvalifikaci na základě vzdělání a odborných školení. • Reaguje na finanční problémy omezováním nákladů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Věří ve strategický marketing. • Plánuje předem. • Činí rozhodnutí na základě marketingového výzkumu a faktických informací. • Trvale deleguje vhodnou práci na kolegy, kdykoli je to možné. • Považuje se za týmového manažera, spolupracuje s ostatními v týmu a řídí je na základě konsenzu. • Věří ve zkušenost i v kvalifikaci získanou vzděláním a odborným školením. • Reaguje na finanční tlaky snahou o zvýšení tržeb.

Tab. 3. 1 - „Starý“ a „nový“ manažer (Horner, Swarbrooke, 2003, str. 140)

3.6.4 Kompetence manažera

Kompetence manažera vyjadřují jeho způsobilost vykonávat jistou pracovní funkci, využívat v daném zaměstnání svých znalostí a dovedností a přitom dosahovat vysokou výkonnost. Pošvář, Erbes (2002) rozlišují kompetence sociální, technické a rozlišovací.

Kompetence sociální jsou způsobilosti rozlišit velmi výkonné pracovníky od méně výkonných, vhodně a efektivně jednat s lidmi, vést je k plnění cílů organizace, vybírat na jednotlivé pracovní posty správné lidi a průběžně rozvíjet jejich dovednosti.

Kompetence technické představují způsobilosti odvádět v dané pracovní funkci požadované výkony. Jsou univerzální či specifické pro jednotlivé specializované profese.

Adair (1994, str. 38) potřebné manažerské kompetence shrnuje v tabulce:

Druh Kompetence	Obsah
Strategickoorganizační kompetence	Schopnost kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, vytvářet fungující procesy, vytvářet rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na podnikové hodnoty, budovat systém cílů a systém kontroly.
Metodická Kompetence	Schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy. K metodám, které je potřeba zvládat, patří mimo jiné metody řešení problémů (nástroje kvality), analýza příčin problémů, analýza rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, analýza procesních řetězců, techniky moderace skupiny, techniky vedení skupinové diskuse, metody vytváření myšlenkových map, techniky vedení konferencí, prezentační techniky, metody projektového managementu.
Sociální Kompetence	Schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích. K tomu patří mimo jiné vytvářet u spolupracovníků schopnost pracovat v týmu, koučovat spolupracovníky, aktivně naslouchat, řídit konflikty v týmu, delegování odpovědnosti, budování atmosféry důvěry v rámci týmu, koučovat tým při problémech, které se vyskytnou.

Tab. 3. 2 - *Manažerské kompetence (Adair, 1994, str. 38)*

3.6.5 Manažerské dovednosti

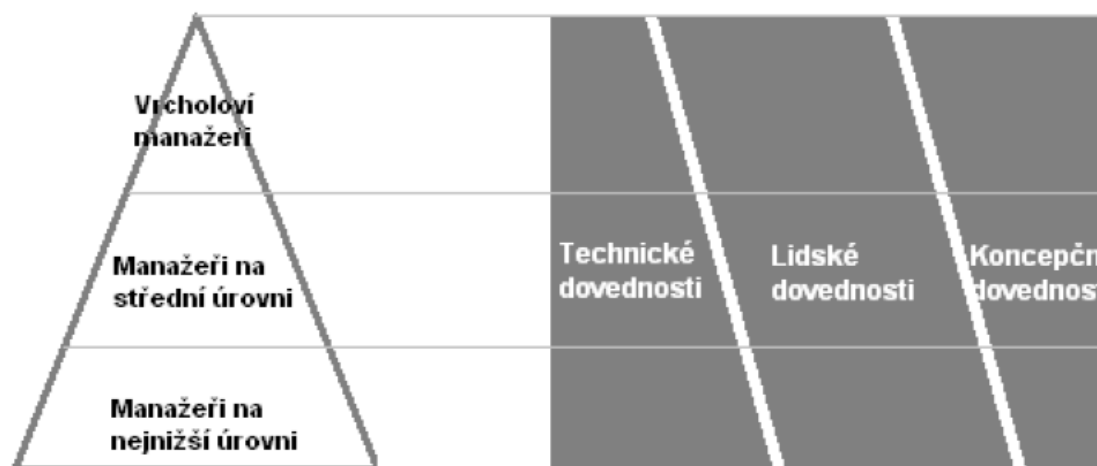
Manažerské dovednosti, jež jsou potřebné pro efektivní řízení, rozdělují Koontz a Weihrich (1993) do tří základních druhů: technické dovednosti, lidské dovednosti a koncepční dovednosti.

Technickými dovednostmi chápou schopnost využívat znalosti, postupy a techniky teoretických a praktických disciplín a využívat pracovníky, kteří jsou na ně specializovaní. Manažer musí mít alespoň základní technické dovednosti v oblasti působení firmy, kterou vede, aby dokázal zabezpečit její chod a také si udržoval respekt u pracovníků, které řídí.

Lidské dovednosti představují schopnost dobře pracovat a spolupracovat s lidmi, efektivně s nimi komunikovat, motivovat je a vytvářet týmového ducha. Pod dobrým manažerem mají podřízení pocit bezpečí a svobodně vyjadřují své názory a nápady.

Koncepční dovednosti zahrnují schopnost reálně a zdravě hodnotit celkovou situaci, rozpoznat její zásadní prvky i vztahy mezi nimi, akceptovat je a daných poznatků umět využít. Jde o schopnost integrovat nové poznatky a postupy i vzájemně sladovat různé podnikové zájmy a aktivity.

Míra využívání jednotlivých manažerských dovedností se odlišuje podle úrovně managementu. Vrcholoví manažeři ke své práci nepotřebují znát detailní výrobní postupy, naopak mistr ve výrobě nemusí znát celkovou situaci firmy a koncepci jejího rozvoje.



Obr. 3. 1 - *Význam dovedností podle úrovně managementu*
(Koontz, Weihrich, 1993, str. 19)

3.6.6 Styly řízení

Stylem řízení se rozumí jistý způsob, jímž jedná manažer s podřízenými zaměstnanci a dalšími manažery ve snaze dosáhnout vytyčeného cíle. Styly řízení odborná literatura obvykle rozděluje na autokratický, byrokratický, demokratický a liberální styl.

Autokratický styl je založený na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Vyznačuje se strohostí a formálním způsobem jednání s podřízenými.

Byrokratický styl řízení manažera se opírá o směrnice a nařízení „shora“, které rozpracovává a ukládá k plnění podřízeným. Má základ v dodržování autority nadřízených.

Demokratický styl obsahuje spolupráci s podřízenými, ale manažer rozhoduje sám, nebo po konzultaci se spolupracovníky. Je vhodný pro manažery s přirozenou autoritou.

Liberální styl manažerského řízení ovlivňuje práci podřízených minimálně, vyhýbá se kritice, sankcím, riziku a nepříjemným zásahům do chodu daného podniku. Pracovníci mají od manažera volnost rozhodování, je spoléháno na to, že vědí, co a jak mají dělat.

Pro efektivní řízení zpravidla nestačí jediný styl. Kombinace jednotlivých řídicích stylů jedním manažerem se nazývá situační vedení. Způsoby řízení manažer upravuje podle vývoje situace i podle schopností a motivace podřízených pracovníků. U zkušeného a v podniku již dlouho pracujícího šéfkuchaře aplikuje dobrý manažer odlišný styl řízení nežli při nástupu nového šéfkuchaře (byť dotyčný má patřičné znalosti a zkušenosti).

3.6.7 Výkon manažera

Měření výstupů manažera je poměrně obtížné. Za jeho základ lze vzít dodržování termínů, standardů a kvality, využívání pracovního času, fluktuace zaměstnanců apod.

Výkon manažera a účinnost jeho práce je možné zvyšovat:

1. zvyšováním tempa jím vykonávaných činností, což se děje především díky plánování, kontrole využívání pracovní doby, delegování pravomocí a využívání potenciálů druhých lidí, zjednodušováním procesů a dobrým organizováním porad
2. zvyšováním efektivnosti činností, jež vykonává - nejúčinnějšími prostředky pro to jsou přesné udílení pokynů manažera podřízeným, dodržování instrukcí a směrnic a ovlivňování podřízených jejich vedoucími, kteří mají klíčové informace i náležité odborné znalosti
3. přechodem k dosahování cílů jinou činností, která je efektivnější (například pro školní bufet je vhodnější dovoz obložených baget než jejich výroba).

3.7 Vnější a vnitřní prostředí managementu

Na činnost manažera má vliv prostředí, v němž pracuje. Prostor managementu „je prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů, které manažery při výkonu jejich činností obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly. Prostor managementu je složitě provázaný systém a manažeři i organizace jsou jeho součástí a spolutvůrci,“ definuje Pošváv a Erbes (2002, str. 25).

Prostředí managementu rozdělujeme na vnější a vnitřní. Vnější (externí) prostředí člení Svoboda, Bittner, Svoboda (2006) podle územního hlediska na makroprostředí (zahrnuje mezinárodní, národní a regionální prostředí) a oborové (odvětvové) prostředí, do něhož je daný ekonomický subjekt zařazen podle předmětu své činnosti.

Do vnějšího prostředí spadají podle Koontze a Weihricha (1993) vlivy politické a legislativní, sociální, technologické a ekonomické.

Vnitřní prostředí je množinou prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku. Vyhodnocuje se z hlediska zdrojů podniku, úrovně výzkumu a vývoje, výroby a jejího materiálního zabezpečování, konečných produktů a poskytovaných služeb.

3.8 Food & Beverage management

Food & Beverage management (název převzat z manuálu mezinárodních hotelových společností) lze charakterizovat jako systém řízení stravovací činnosti hotelového nebo samostatného restauračního podniku. F&B management je prezentován jako problematika řízení procesů v oblasti plánování výroby, prodeje a kontroly práce ve stravovacím úseku.

Food znamená jídlo či stravu, beverage nápoje a termín F&B se používá pro název „ředitel odpovědný za gastronomii“, byť v našich podmínkách je často používán i termín

„vedoucí stravovacího úseku“. S ohledem na vývoj v gastronomii a v hotelnictví (roste počet restauračních a hotelových podniků, na český trh vstupují mezinárodní řetězce, vznikají velká restaurační uskupení, roste konkurence, přicházejí nové technologie i suroviny), je nutno stále větší pozornost věnovat plánování a kontrole. V gastronomii je rozhodujícím faktorem zákazník, pro jehož uspokojení již nepostačí jen řemeslné zručnosti a dovednosti vedoucích pracovníků v řízení stravovacího úseku. Musí být uplatňovány též znalosti manažerské. Například při špatné obsluze je zpravidla vina dávana obsluhujícím, ale ve skutečnosti největší selhání je na straně managementu. Obsluhující je sice ve styku s hostem, jenže management stanovuje zásady, způsob a formy obsluhy, které musí být dodržovány.

Systém řízení F&B je zaměřen na jednotlivé činnosti, jejichž cílem je zabezpečit rentabilitu gastronomických provozů. Stravovací činnost se dělí na:

- nákupní a skladovací činnosti (nákup a skladování zboží a surovin)
- výrobní činnosti (zabezpečení výroby jídel)
- prodejní a odbytové činnosti (prodej jídel, nápojů a stravování hostů)
- kontrolní činnosti (na úseku F&B).

Investice do restaurace je obecně považována za poměrně rizikovou, což dokazuje například Benda (2008). Studie oceňující restaurace doporučují jejich očekávanou návratnost 3 až 5 let kvůli poměrně velké rizikovosti, konkurenci a možné fluktuaci zisku.

Liška (2001) uvádí, že v USA končí v průběhu tří až pěti let 80 % nových firem. Proto manažeři a majitelé musí věnovat největší pozornost stravovací provozovně a jejímu personálu od zahájení činnosti až do zavedení dobrého chodu, i když v pořád se měnícím prostředí musí být manažer schopný mobilizovat podnik stále dokola.

3.8.1 Obchodní program

Manažer (majitel podniku či vedoucí restaurace) konkretizuje úkoly zajišťující plnění funkce stravovacího podniku v daných podmínkách v obchodním programu, jenž vychází z koncepce podniku a je praktickým nástrojem řízení. Skládá se z prodejního a výrobního programu a z programu služeb. Tyto části se vzájemně podmiňují a na sebe navazují.

Při sestavování konkrétního obchodního programu je třeba:

- nalézt optimální segment poptávky, pro nějž bude nabídka připravována a analyzovat ho
- provést výběr výrobků, zboží a služeb
- stanovit cenovou hladinu podniku
- analyzovat vlastní možnosti zajištění všech částí obchodního programu.

Při sestavování obchodního programu se berou do úvahy vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují provoz daného podniku, vychází se z potřeb a funkcí, které má provozovna plnit, z kapacit jejích možností i schopností a dovedností personálu. Obchodní program je rozhodnutí o tom, co (bude podnik vyrábět a prodávat), kdy (jakou bude mít provozní dobu), kde (bude umístěn), jak (jakou formou se v něm budou pokrmy vyrábět a prodávat) a za kolik (při jaké cenové strategii).

3.8.2 Řízení výrobní činnosti stravovacího zařízení

Celkově za činnost a plynulý chod stravovacího výrobního střediska odpovídá šéfkuchař či jeho zástupce, v době jejich nepřítomnosti vedoucí směny. Šéfkuchař bývá zpravidla podřízen F&B manažerovi. Je-li výrobních středisek více (např. ve velkých hotelech) bývá zřizována funkce vedoucího výroby, jenž je přímo podřízen hlavnímu manažerovi či generálnímu řediteli a je součástí vrcholového managementu hotelu.

Řízení a organizace práce ve stravovacím výrobním středisku zpravidla zahrnuje:

- přípravu pracoviště
- kontrolu připravenosti výrobních pracovníků včetně jejich osobní hygieny a čistoty
- kontrolu čistoty prostředí celé provozovny a plnění hygienických předpisů
- zajištění surovin pro výrobu jídel
- zpracování surovin a jejich přípravu pro výrobu pokrmů
- výrobu pokrmů podle výrobního plánu a objednávek hostů a jejich přípravu pro expedici
- výdej pokrmů zákazníkům
- sledování kvality (dodržování receptur, kontrolu chuti pokrmů, jejich teploty i úpravy na talíři)
- správnou technologii odpadového hospodářství.

Manažer musí respektovat, že v menších stravovacích provozech bývají činnosti u výrobního pracovníka často kumulovány. Naopak ve velkých provozech je možná úzká specializace výrobních pracovníků.

Pozornost musí manažer věnovat i organizování výdeje jídel – buď přímo spotřebiteli nebo pracovníkům, kteří ho obsluhují. Podle Šlosserové (2009) z restaurace odchází 69 % nespokojených hostů kvůli špatnému servisu, 13 % kvůli špatnému jídlu a pití, 9 % hodlá vyzkoušet konkurenci a zbylých 9 % se nevrací z jiných důvodů (odstěhuje se, zemře atd.).

Důležitým prvkem pro úspěšnost stravovacího podniku je jeho vybavení počítačovou pokladnou (či celou počítačovou sítí). Využití programů pro řízení stravovacího provozu šetří čas i finance. Vybavení restaurace počítačovou pokladnou mnozí vlastníci malých

provozoven podceňují a výsledky jejich činností jsou pak tristní (obvykle se jde o majitele restaurací, kteří byli úspěšní v jiných podnikatelských činnostech a pořízením restaurace hodlají své zisky rozmnožit). Pro odborně nepřipraveného majitele je provozování takové restaurace obrovským rizikem a většinou končí ztrátově. Boroš (2009) konstatuje, že počítačová pokladna hlídá pohyb zboží v podniku a může sloužit i pro evidenci docházky a jako marketingový nástroj.

Podle Zimákové (2007) používání pokladen ochraňuje majitele před personálem (který nemůže praktikovat nepoctivé „finty“) i zlepšuje image jeho stravovacího zařízení v očích hosta, jenž obdrží tištěnou účtenku se všemi náležitostmi (co a za kolik si objednal a spotřeboval). Navíc dobře softwarově vybavený pokladní systém pomáhá manažerovi lépe reagovat na změny v sortimentu a umí ze zadaných dat zpracovat kalkulace i ohlídat mu rentabilitu prodejních cen. Přístup k údajům v pokladně by měli mít jen manažeři, kteří by se navíc měli vždy při svém odchodu od ní odhlásit ze systému (Gastroprofesor, 2010).

Podle Boroše (2008) je provozování gastronomického podniku nikdy nekončící snaha o dosažení nejvyšší kvality i trvalý boj s náklady. Zatímco úspěch v oblasti fixních nákladů závisí v největší míře na kvalitní přípravě a vyjednávacích schopnostech majitele restaurace, variabilní náklady jsou hlavně v kompetenci manažera podniku, který musí být zdatným analytikem se schopností měřit a hodnotit výsledky podnikání. Úvahy nad variabilními náklady by měly být manažerovým „denním chlebem“.

3.8.3 Plánování výroby ve stravovacím úseku

Gastronomické provozovny vyrábí především rychle se kazící pokrmy, které mají krátkou trvanlivost a omezenou dobu skladování. Manažer proto musí naplánovat výrobu tak, aby byla co nejmenší nadprodukce a zásoba surovin. Základem denní výroby je prognóza očekávaných hostů, kterou by měl být manažer schopný rámcově odhadnout.

Výroba jídel se řídí plánem výroby, který je dlouhodobější a konkretizuje se denním výrobním programem. Výrobní plán, jenž obsahuje předpokládaný druh a počet pokrmů i spotřebu hlavních druhů surovin na ně, sestavuje ve větších stravovacích zařízeních vedoucí výroby či šéfkuchař ve spolupráci s pracovníky odbytu. V menších podnicích je výrobním programem jídelní lístek. U většiny restaurací sehrávají významnou roli polední menu. Hlinka (2008) uvádí, že v místech koncentrace zaměstnaneckých příležitostí tvoří tržba placená stravenkami 40 – 50 % z celkového obrátu restaurace. Pro většinu majitelů stravovacích zařízení jsou vítaná i nižší procenta zisku, která získávají z tržeb za stravenky. Zánik podniky dotovaných stravenek, který vláda v rámci možných úsporných opatření

zvažuje, by mohl způsobit kolaps mnoha stravovacích zařízení. Při výběru z nabídek poledních menu, mají na potenciální hosty podle Horníkové (2007) největší vliv skladba a pestrost nabídky (80 %), prostředí restaurace (75 %), kvalita podávaných jídel (70 %) a nejmenší cena menu (30 %).

Při sestavování výrobního plánu vychází manažer:

- z jídelního lístku
- z vytvořené nabídky gastronomických služeb pro již dohodnuté akce
- z obsazenosti hotelu (zejména je-li v ceně ubytování snídaně či polopenze)
- z předpokládané poptávky zjištěné z obsazenosti hotelu, ze zamluvených rezervací v restauraci, z pořádaných akcí v okolí restaurace i na základě zkušeností z uplynulého období (hospodářská situace, roční období, rozložení návštěv hostů v průběhu dne)
- z výrobních možností (z kapacity a technologické vybavenosti výrobního střediska a podle schopností a dovedností pracovníků)
- z množství zásob na skladě a z aktuálních možností dodavatelů (dle dostupnosti surovin)
- z gastronomických hledisek (racionální výživa, pestrost a sezónnost pokrmů, obměna sortimentu a zařazování novinek).

Manažer restaurace musí sledovat nové trendy ve výrobě a také je uvážlivě ve svém středisku uplatňovat. Jedná se zejména o nové kuchyňské technologie a postupy (např. cook & chill, cook & freeze, cook & hold), respektování stále lepší dostupnosti čerstvých surovin a rozšiřování jejich sortimentu, používání zeleného koření (bylinky), snižování spotřeby masa a zvyšování významu rostlinných a výživově hodnotných produktů (sója, šmakoun apod.). Módní je i front cooking – vaření přímo před hostem, jež připraví hostům kromě nasycení opravdový gastronomický zážitek i pobavení. Manažer by měl být schopen zajistit alespoň jeho ukázkou hostům při větších akcích (velké podnikové a rodinné oslavy apod.). Větší restaurace nabízejí cateringové akce, při jejichž pořádání je důležitá dokonalá organizace práce (pořádající společnosti proto mají manažery specializované na catering).

Manažer musí umět rozlišit poměr mezi ulehčením výroby a její kvalitou. Aktuální je to při používání konveniencí (potravin y přicházející do kuchyně již nějakým způsobem ošetřené nebo zpracované). Konvenience zkracují dobu přípravy pokrmů, mají malé požadavky na skladování i dlouhou dobu použitelnosti (čili umožňují pružně reagovat na zvýšenou poptávku). Jejich používání vede k úsporám energie, pracovní síly a plochy, ale u kvalitnějších stravovacích zařízení, kde se předpokládá používání jen čerstvých surovin, mohou snížit kvalitu podávaných pokrmů a kredit dané restaurace. Na našem trhu nabízejí konvenience hlavně firmy Knor, Nestlé, Vitana, Maggi a Hellmans.

3.8.4 Personál stravovacího zařízení

Personál je podle Součkové (2007) základní výrobní prostředek gastronomického podniku. Vhodnou prací a komunikací se zaměstnanci dokáže manažer nejenom maximalizovat zisk a minimalizovat ztráty, ale také zvýšit kvalitu služeb, pracovní morálku a celkovou pověst podniku.

Personalistika je v oblasti stravovacích služeb důležitou (avšak spíše podceňovanou) disciplínou, protože fluktuace pracovníků je v tomto oboru poměrně vysoká a znamená pro daný podnik významné ztráty.

Firma společného stravování plní v tržní ekonomice i sociální funkci, neboť je pro zaměstnance zdrojem uspokojení jejich základních existenčních a dalších sociálních potřeb hmotné i nehmotné povahy. Liška (2001) uvádí, že v oblasti personální práce bývá pro stravovací podnik důležité:

- správně stanovit potřebný počet pracovníků a určit jejich kvalifikační strukturu
- získávat a vybírat pracovníky
- vybrané pracovníky stimulovat a také jim nabídnout určitý sociální program.

Zaměstnanci reprezentují podnik společného stravování na veřejnosti, a proto je třeba vybírat zodpovědně. Obsazení pracovních míst dělnických a nedělnických postů bez řídicích funkcí doporučuje Liška (2001) plánovat asi na tři měsíce až jeden rok, potřebu vedoucích pracovníků či vysoce kvalifikovaných specialistů (např. šéfkuchař) zajišťovat s předstihem minimálně tři let.

Dobrý manažer věnuje stejnou pozornost uspokojování potřeb zákazníků i svých zaměstnanců, přihlíží k jejich přáním a stížnostem. Management realizuje tzv. interní marketing – vytváří prostředí, které povzbuzuje zaměstnance ke kvalitnímu poskytování služeb, a odměňuje je za dobré výkony. Kromě finančního hodnocení věnuje pozornost jejich pracovním podmínkám, sociálnímu zázemí, nejlepší pracovníky pravidelně vyhodnocuje, všechny proškoluje, komunikuje s nimi a motivuje je. Permanentně jim vysvětluje, proč je důležité zabývat se kvalitou podnikových služeb a zdůrazňuje jim jejich nezbytnou účast a spolupráci v celém procesu. Vytvořením optimálního pracovního klimatu a vhodnou motivací zaměstnanců může manažer podle Lišky (2001) vytvořit prostor pro sjednocení zájmů obou stran. Jasným znakem dobrého vedení personálu je minimální fluktuace pracovníků.

Vronský (2007) uvádí, že v gastronomii, v níž je dlouhodobě výše průměrného výdělku nižší než ve většině ostatních oborů, všichni zaměstnavatelé bojují s nedostatkem personálu. Deficit kvalitní a odborně vyškolené síly nevyřešila ani současná hospodářská

krize, díky níž výrazně poklesly tržby stravovacích zařízení a to způsobilo snižování počtu zaměstnanců (či omezení jejich pracovní doby). Dále Vronský (2007) tvrdí, že kvalitní zaměstnanci v gastronomii příliš nefluktují a doporučuje (2008), že výběrové řízení by měl každý manažer začít tím, že se ujistí o potřebě nového pracovníka a zda nelze současnou situaci vyřešit stávajícími lidskými zdroji.

Majitelé podniků se podle Součkové (2007) shodují, že najít volného kvalitního a „hotového“ člověka, a ještě k tomu si ho udržet, je prakticky nemožné. Ani výchova vlastních zaměstnanců nemívá hladký průběh a jistý výsledek. Také z důvodu nedostatku odborně připraveného personálu je současný stav českého pohostinství charakteristický velkými rozdíly v kvalitě nabízených jídel, nápojů a služeb (Ulrych, 2008).

Nastavení jasných pravidel na pracovišti a plánování v personálních otázkách je nezbytné. Základem pro ně je existence pevně dané hierarchie (aby každý člen týmu věděl, kdo je jeho přímým nadřízeným) a co nejpřesněji definovaný popis práce na jednotlivých pozicích (aby každý věděl, co má dělat). Dvojité manažerské či pracovní pozice (například v kuchyni) podle Pohlreicha (2009) nefungují.

Obvyklá personální struktura restaurace je podle Součkové (2007) následující:

Majitel podniku			
Manažer podniku			
Vrchní číšník	Šéfkuchař	Šéfbarman	Sommelier
Číšník / servírka, pomocný obsluhující personál, učni	Kuchař, pomocná síla v kuchyni	Barman, pomocný barový personál	

Tab. 3. 3 - Obvyklá personální struktura restaurace (Součková, 2007, str. 22)

Součková (2007) uvádí také základní pracovní povinnosti a zodpovědnosti manažera stravovacího podniku, jehož přímým nadřízeným je obvykle majitel podniku:

- je „provozním ředitelem“ podniku a musí v případě potřeby krátkodobě zastoupit kteréhokoli ze svých podřízených
- zodpovídá za efektivní realizaci strategických a obchodních cílů podniku
- je prostředníkem mezi svými přímými podřízenými (vrchní číšník, šéfbarman, šéfkuchař a sommelier) a majitelem podniku; určuje systém komunikace s podřízenými (pravidelné provozní schůzky, informační nástěnky apod.)

- zajišťuje plynulý chod podniku od výběru dodavatelů a objednávek zboží, přes sestavování menu, sledování kvality služeb, vyřizování případných stížností hostů až po přebírání tržeb a denní uzávěrky
- jedná s potenciálními zákazníky a sestavuje nabídky (na firemní akce, catering apod.)
- plní funkci hlavního kontrolora provozovny: kontroluje účtující personál, správné zaúčtování vydávaného zboží do pokladny, vyhlašuje namátkové kontroly zboží (stop stavy), tržeb i inventáře, sleduje výkony personálu a jeho způsobilost k práci
- na základě dodaných rozpisů služeb od svých přímých podřízených připravuje podklady pro výpočet mezd všech zaměstnanců podniku
- řeší personální otázky podniku: vyhledává a vybírá nové zaměstnance, sestavuje motivační programy pro personál, navrhuje odměny i postihy
- náležitou pozornost věnuje bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- pečuje o dobrou pověst podniku: hlídá dobrou atmosféru na pracovišti a spokojenost zaměstnanců, vyhledává a realizuje propagační aktivity, spravuje webové stránky podniku a sleduje aktivity konkurence, neboť v současnosti více než dříve platí, že není problém cokoli vyrobit, ale nejobtížnější je přilákat zákazníky a nabízené pokrmy a služby jim prodat (Ulrych, 2009)
- pracuje na rozvoji svých odborných i manažerských znalostí, sleduje nové trendy v gastronomii a přenáší je do praxe.

3.8.5 Kvalita výrobků i služeb

Kvalita výrobků a služeb v gastronomii a hotelnictví je nezbytnou součástí dobrého jména firmy, a proto úspěšné podnikatelské subjekty řadí otázku kvality na přední místo řídicí činnosti. Dobří manažeři větších stravovacích zařízení usilují o zavedení systému managementu jakosti podle norem ISO 9000. Jejich splnění, obdržení certifikátu a jeho pravidelné obhájení je zárukou, že systém řízení dané organizace je funkční, efektivní i důvěryhodný. Kromě zlepšení organizační struktury přináší stravovacímu zařízení konkurenční výhodu související s vylepšením image firmy. Manažer menšího stravovacího zařízení, obvykle restaurace, musí mít při kontrole „oči všude“ a provádět ji nejlépe formou pravidelných obchůzek celým provozem a zjištěné nedostatky ihned napravovat.

Srdcem každé restaurace je sice kuchyň, v níž začíná práce ráno napsáním seznamu úkolů na daný den (Pohlreich, 2009) a končí perfektním úklidem a rekapitulací hlavních cílů dalšího dne, ale stejně důležitá jako kuchyň a kvalita připravovaných jídel je kvalita servisu i dodávaných surovin, prostředí restaurace a čistota jejího vstupu i okolí.

Do 31. 12. 1993 kvalitu stravovacích služeb určovala kategorizace stravovacích zařízení, která se, jak uvádí Hladká (1997), zařazovala podle závazné oborové normy do čtyř (cenových) kategorií, které poskytovaly i určitou informaci o typu a rozsahu služeb, jež bylo možné v příslušném stravovacím zařízení očekávat. Od té doby je cenová politika i vybavenost restaurací výhradně věcí samotných podnikatelů a jejich sdružení. Do současnosti ještě v omezené míře přetrvalo označení kvality poskytovaných služeb pomocí hvězdiček, které je běžné u hotelů a k nim přináležejícím restauracím. Kvalita a cena stravovacích služeb je dána i standardy jednotlivých hotelových řetězců.

Ulrych (2008) tvrdí, že vrcholem úsilí a nejlepším výsledkem celkově vynikající práce restaurace (jejích manažerů i umění šéfkuchaře) je její uvedení v Průvodci Michelin – Hlavní města Evropy a obdržení michelinovské hvězdy případně titulu Bib Gourmand, což značí, že daná restaurace nabízí tříhodové menu s velmi dobrou kvalitou za rozumné ceny.

3.8.6 Kontrolní činnost ve stravovacím podniku

Na všech stupních manažerského řízení v restauračních zařízeních má nezastupitelné místo kontrola. Kontrolní činností se získává objektivní představa o řízené realitě - o plnění plánovaných cílů a stupni realizace přijatých rozhodnutí. Kontrola musí ukázat, zda byly pomocí použitých opatření dosaženy stanovené cíle.

Při kontrolním procesu uvnitř organizace manažer:

- získává a vybírá si informace pro kontrolu, přičemž zdroje informací jsou primární (získané přímým sledováním) a sekundární (ze statistik, hlášení a zpráv)
- ověřuje formální i věcnou správnost získaných informací
- hodnotí skutečný stav kontrolovaných procesů
- přijímá závěry a navrhuje opatření
- kontroluje realizaci navrhovaných opatření.

Manažerská kontrola má tyto druhy a formy:

- kontrola pravidelná a nepravidelná (namátková)
- kontrola komplexní a dílčí
- kontrola přímá (inventura) a nepřímá (zprávy)
- kontrola předběžná (preventivní), průběžná, následná
- kontrola vnitřní (provádí všechen management, případně externí pracovníci, kontrolní oddělení, sebekontrola) a vnější (kontrolní orgány, např. ČOI - Česká obchodní inspekce).

Kontrola v gastronomii začíná menšími úkoly – např. v kuchyni zjištěním částky na pokrytí denních výdajů, pokračuje výpočty hospodárnosti i dlouhodobé úspěšnosti a končí analýzou nákladů i užitku větších investic.

Provádění kontrolní činnosti mají v náplni své práce všichni řídící pracovníci. Provádí ji v rámci svých kompetencí a pravomocí. Například vedoucí obsluhy kontroluje přípravu pracoviště včetně čistoty a pořádku na něm, osobní hygienu a úpravu vzhledu pracovníků, vlastní obsluhu hostů i komunikaci s nimi. Ve stravovacím úseku (v kuchyni) se kontroluje především dodržování technologických postupů a norem při přípravě pokrmů, zajištění jejich správné expedice, dodržování hygieny a bezpečnosti práce apod. Velký důraz se klade i na sebekontrolu zaměstnanců ve vyhrocených situacích. Názor, že kontrola je doména vedoucích pracovníků, považuje Zimáková (2007) za překonaný.

Kontrolní činnost není pouze vnitřní záležitostí organizace, ale provádějí ji i různé instituce, které k tomu opravňuje zákon (např. Česká zemědělská potravinářská inspekce, Česká obchodní inspekce, orgány Hygienické služby apod.).

Součástí manažerské kontroly je kontrola poctivosti zaměstnanců a správnosti jejich manipulace s hotovostí. Gastroprofesor (2010) uvádí, že 25 % zaměstnanců restaurací je neustále poctivých, 50 % je poctivých po většinu času a zbývajících 25 % ukradne cokoli, kdykoliv k tomu budou mít příležitost. Zkušenost ukazují, že krádeže zaměstnanců jsou problémem všech malých gastronomických podniků, zejména restaurací.

3.8.7 Hygiena ve stravovací provozovně

V gastronomii je velmi důležitá oblast hygieny. Majitelé a manažeři stravovacích provozoven musí často podle Zimákové (2007) řešit:

- nevyhovující stav provozovny
- závady v dodržování osobní a provozní hygieny
- nedodržování stanovených technologických postupů
- špatnou úroveň provozovny, špatnou kvalitu práce personálu a úroveň obsluhy
- nespokojenost hostů s kvalitou podávaných pokrmů (nedostatečná teplota podávaných jídel a nápojů, špatná čistota talířů, sklenic, příborů či prostředí)
- způsobení zdravotní újmy strávníkovi, jestliže byl pokrm připravený ze zdravotně závadných surovin.

Preventivní přístup, který zabezpečuje, aby výše uvedené situace v stravovacích provozovnách nenastaly, představuje denní kontrola bezpečnosti výrobků podle systému

HACCP (Hazard analysis and critical control points – Analýza nebezpečí pomocí kritických kontrolních bodů). HACCP:

- předchází, identifikuje a vyhodnocuje nebezpečí ohrožení zdraví strávníka ještě předtím, než toto nebezpečí může vzniknout
- udává, jaké postupy a prostředky jsou nezbytné k tomu, aby se nebezpečím předcházelo ještě před tím než se mohou projevit
- zavádí způsoby sledování a nápravná opatření, která jsou zárukou, že je preventivní systém účinný.

Při zavádění systému HACCP si provozovatel stravovacího zařízení a všichni jeho manažeři projdou všechny činnosti, sortiment a hledají, co se může stát a co učiní, aby nenastala chyba. Výsledkem je vypracovaný stručný postup – „Příručka kritických bodů“, která se například v provozovnách McDonald's nazývá „Předmluva k HACCP“. Kritickým bodem se přitom rozumí technologický úsek, postup anebo operace při výrobě, rozvozu a uvádění pokrmu do oběhu, ve kterých je nejvyšší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmu a v nichž se uplatňuje ovládání různých druhů nebezpečí ohrožujících zdravotní nezávadnost pokrmu s cílem zamezit, vyloučit, případně zmenšit tato nebezpečí na přijatelnou úroveň.

3.9 Vlastnosti špičkových manažerů

Vlastnosti špičkových manažerů, které uvádí i Liška (1998), jsou následující:

1. dokáží se donutit naslouchat druhým
2. pracují neúnavně na tom, aby jim druzí rozuměli
3. nehledají alibi ani výmluvy
4. akceptují svůj relativní význam na daném úkolu
5. dávají organizaci ze sebe to nejlepší, nikoliv však to, co je nejlepší pro jejich život
6. neokrádají své lidi o úspěch
7. nemají žádný strach před silnými osobnostmi
8. nejsou žádní utopisté
9. utvářejí a učí sami sebe.

4. VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI McDONALD's

4.1 Restaurační řetězec McDonald's, fast food a jeho vývoj v ČR

McDonald's patří společně se společnostmi KFC (Kentucky Fried Chicken), Burger King a Pizza Hut k nejvýznamnějším restauračním řetězcům, které působí na našem trhu a ve fast foodech poskytují služby rychlého občerstvení.

Restaurační řetězec představuje provozovny vzájemně spojené společnou značkou. Vazba k řetězci je dána spíše využíváním licenčního práva k nehmotným statkům. Obvykle nebývá založena na využívání vlastnického práva k hmotným statkům. Řetězec představuje provozovny častokrát stejného standardu vybavení a rozsahu služeb. Restaurační řetězce vznikají nákupem restauračního zařízení nebo vytvořením skupiny na základě dohody, dále na základě manažerské smlouvy či působením skupin na základě smluv a franšizingu.

Fast food je stravovací zařízení poskytující rychlé občerstvení. Považuje se za moderní a úsporné. Je pro něj typický úzký sortiment jídel, které se dokončují, servírují nebo balí před zraky hostů, a jenž doplňuje nabídka nápojů. Zimáková (2007) uvádí, že jídla a nápoje jsou podávány formou samoobsluhy, převážně v nevratných obalech a jsou vytvořeny podmínky pro jejich přímou konzumaci. „Od provozoven rychlého občerstvení očekávají lidé zejména hospodárnost, pohodlí, spolehlivost, rychlost a důvěrnou znalost pokrmů.“ (Horner, Swarbrooke, 2003, str. 255).

Nové prvky jako reakce na vývoj potřeb na straně poptávky se začaly projevovat v nabídce českých stravovacích zařízení od konce osmdesátých let 20. století. Změna požadavků na stravovací služby odrážela vývojové změny životního stylu určité části obyvatelstva (hlavně ve městech). Rozhodujícími faktory byly zrychlující se životní tempo (lidé mají stále více potřeb a aktivit i mimo svou pracovní činnost) a rostoucí vzdálenost mezi místem bydliště a pracovištěm (což umožnil rozvoj osobní dopravy). I když další z významných faktorů, jímž je podíl zaměstnaných žen, měl vývoj spíše opačný (rostoucí nezaměstnaností se spíše snižoval), vznikl zájem o nabídku služeb, které označujeme jako rychlé stravování.

Do roku 1989 rychlé občerstvení poskytovaly bufety, automaty, stánky, „okenní“ prodej i úseky občerstvení ve vybraných obchodech a plnilo hlavně funkci doplňkového stravování. Sortiment „předrevolučního“ rychlého občerstvení zahrnoval malá teplá jídla (např. bramboráky, párky v rohlíku a některé uzenářské výrobky) a studené lahůdkářské produkty. Nedostatkem provozoven byla nízká úroveň výrobních technologií, malá kultura prodeje (včetně vybavení), horší hygiena, jakost surovin i čistota jejich prostor.

Sjednocování Evropy a otevření se východní Evropě bylo velkou příležitostí pro rozvoj licenčních řetězců rychlého občerstvení, které ráda navštěvuje především mladší generace ovlivněná americkou kulturou. „Výzkum prováděný v roce 1990, ukázal, že tyto řetězce se rozrostly do značných počtů.“ (Horner, Swarbrooke, 2003, str. 119). Nejvíce licenčních restaurací rychlého občerstvení měl v Evropě tehdy McDonald's (celkově ve Velké Británii, Německu, Francii a Španělsku 782 restaurací), KFC (celkově 297), King Burger (celkově 290) a Pizza Hut (celkově 286). Ačkoli se evropský trh stravovacích služeb stále více internacionalizuje, sektor rychlého občerstvení v celé Evropě ovládají převážně velké americké společnosti.

Po roce 1990 začalo i v České republice vcelku rychle působit několik zahraničních firem (hlavně z USA) poskytujících služby rychlého stravování na vyšší kvalitativní úrovni než na jakou byli lidé u nás do této doby zvyklí. Nově vznikající fast foody využily při své expanzi letité zkušenosti z mateřských zemí, detailně propracované know-how, jednotný management a dostatečně silné kapitálové zajištění. Kromě nejznámějších fast foodů jako McDonald's, KFC, Burger King, Pizza Hut, Subway a Paneria na trhu nyní působí mnoho dalších podniků a provozoven, především řada bagetérií a prodejen sendvičů, chlebičků a salátů, ale i klasických českých a jiných (hlavně vietnamských) bister s tradiční kuchyní.

Zařízení rychlého občerstvení zpravidla rozlišujeme podle nabízeného sortimentu na:

- fastfood se speciálním sortimentem (hamburgery, cheesburgery, hranolky apod.)
- gyrosoy (pečené maso na rotačním grilu)
- grily (grilovaná kuřata)
- patisserie (speciální cukrárny)
- pizzerie (prodej pizzy přes pult)
- barbecue (příprava jídel na roštu před zraky hostů – sele, jehně).

Provozovny rychlého občerstvení mají tyto výhody:

- snadná dosažitelnost: je věnovaná velká pozornost tomu, kde bude provozovna rychlého občerstvení umístěna (vysoká průchodnost chodců a velká hustota provozu), nabídka jde vždy vstříc zákazníkovi a šetří mu čas s vyhledáváním služby
- rychlost služeb: při uplatňovaném pultovém prodeji jsou zákazníci rychle odbaveni také v provozní špičce, doba pobytu hosta je o 40 – 60 % kratší než v klasických restauracích
- standardní kvalita jídel: k přípravě všech pokrmů jsou používány dlouhodobě osvědčené receptury, jež jsou považovány za součást hodnoty obchodní značky a významným znakem všech připravovaných pokrmů je jejich čerstvost (nejsou dlouhodobě uchovávány v teple, případně ohřívány a neztrácejí tedy svou výživovou hodnotu) i zaručení vždycky stejných

vlastností výrobku (chuť, barva, vůně, vzhled), což ocení zejména zahraniční turisté, kteří mají při využití služeb fast food pocit jistoty a známého prostředí

- nový životní styl: převažující klientelu v provozovnách fast food tvoří mladí lidé, což se odráží i ve věkovém složení zaměstnanců provozoven fast food; současně roste poptávka starších zákazníků, které obvykle doprovázejí děti.

Podle Sullivana (2007) mají fast food řetězce výkonnější manažery, díky čemuž pak tyto řetězce dosahují nejvyšší návratnosti svých investic.

Provozovny fast food mají také následující nevýhody:

- nabízený sortiment je stereotypní, nabídka poměrně úzká a zpravidla neodráží národní specifika; produkty mají vysoký obsah tuku, převažuje jejich příprava smažením a tudíž nejsou optimální pro dlouhodobé stravování a odporují požadavkům zdravé výživy
- zatěžování životního prostředí: provozovny mají vysokou produkci obalového materiálu, zejména plastů, produkují mnoho přepálených tuků a jejich často nadměrná reklama působí na okolí negativně (např. billboardy).

4.2 Historie společnosti McDonald's

U zrodu McDonald's, jenž má typicky americký koncept, stál Čech Raymond Albert Kroc narozený roku 1902 v rodině českého emigranta. Doslechl se o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, již v roce 1940 otevřeli bratři Dick a Mac McDonaldu. Když ji v roce 1954 navštívil, fascinoval ho její efektivní provoz i systém, kdy restaurace rychle a kvalitně dokázala občerstvit mnoho zákazníků, přičemž na rozdíl od tehdy populárních provozoven typu drive-in v ní byli lidé obsluhováni uvnitř provozovny.

Ray Kroc začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celých Spojených státech. Svoji první restauraci McDonald's otevřel v Des Plaines ve státě Illinois v roce 1955. O sedm let později odkoupil od bratrů McDonaldu celou firmu. Ve svém podnikání zůstával věrný principům, jež zavedli. Pod jeho vedením zaznamenal McDonald's velký rozvoj i mimo USA - v roce 1962 už prodal miliardu hamburgerů, měl 500 restaurací a prvně veřejnosti představil postavičku klauna Ronalda McDonalda, jehož v roce 1968 již znalo 96 % amerických dětí a byl tehdy po Santa Clausovi druhou nejznámější americkou postavičkou. Dětem věnuje společnost velkou pozornost - v každé restauraci je tzv. dětský koutek (playland). Od roku 1979 pro ně nabízí speciální menu Happy Meal, což je balíček, který obsahuje nápoj, hranolky, hamburger a překvapení v podobě hračky. Pro oslovení dětí uzavřel dohodu s firmou Disney, na jejímž základě McDonald's exkluzivně využívá pro vlastní propagaci postavičky z filmů tohoto studia. Ve Velké Británii byl McDonald's

několikrát za sebou zvolen v anketě podporované deníkem Daily Telegraph „rodičovsky nepřátelštější“ společností. Pilotní sendvič firmy - Big Mac - se vyrábí od roku 1968.

Systém rychlého občerstvení firmy McDonald's se rychle rozšířil do celého světa. V 60. a 70. letech pronikl do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie, v 90. letech se jeho typické „zlaté oblouky“ objevily ve střední i východní Evropě a v Číně.

V současnosti je pouze málo zemí, kde McDonald's nepůsobí. Jeho vstup na trh dané země je často vnímán jako potvrzení jejího demokratického vývoje a ekonomické stability. Přibližně každých sedm hodin se někde ve světě otevírá jeho nová restaurace.

V roce 1987 měl McDonald's téměř 10 000 restaurací a denně obsloužil 20 milionů zákazníků v 47 zemích. V roce 1999 se počet jeho restaurací zvýšil na 25 000. V roce 2001 McDonald's provozoval přes 30 000 restaurací ve 121 zemích světa. V současnosti denně obslouží asi 46 mil. zákazníků a jeho roční obrat se pohybuje kolem 40 mld. dolarů.

Produkty společnosti McDonald's se na první pohled jeví jako standardizované, ale ve skutečnosti firma respektuje jednotlivé trhy. McDonald's se snaží přizpůsobit místním zvyklostem a vychází svým zákazníkům vstříc - např. v roce 1995 otevřela společnost první košer restauraci v Izraeli. Na francouzském trhu zase nabízí pivo a velký sortiment salátů, naopak ve Velké Británii žádný alkohol ani saláty neprodává.

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's v roce 1992, svou první franšízovou provozovnu v roce 1994. Jubilejní padesátou restauraci v ČR otevřela v roce 1999 v Praze v barokním paláci Sylva Taroucca. Trendem 21. století je provozování většiny restaurací McDonald's (nejen) v ČR franšízanty. Od roku 2007 si zákazníci všech pražských restaurací (a poté dalších) mohou pochutnat i na snídaňových produktech.

V roce 2006 zavedl McDonald's nový unikátní systém zobrazování nutričních hodnot a skladby výrobků na jednotlivých obalech formou srozumitelných a přehledných ikon. V současnosti se zaměřuje na energetickou účinnost, udržitelné obaly, hospodaření s odpady a na „zelené“ řešení restaurací. Pro své dodavatele zavedla firma „ekologickou výsledkovou kartu“ za účelem měření a snižování jejich vlivu na vodu, energii, ovzduší a odpady i zvýšila podíl svých dodávek z obnovitelných zdrojů (Horníková, 2009).

Horner, Swarbrooke (2003) v tabulce na str. 161 uvádějí, že obchodní značku jako záruku kvality bere 43 – 77 % zákazníků. Obchodní značka McDonald's je velmi ceněná. V celosvětovém žebříčku Brand TOP 100 za rok 2008 se dostala firma McDonald's podle tržní hodnoty své značky mezi desítku nejúspěšnějších (Faturová, Pirnerová, 2008). Uvedenému žebříčku vévodila firma Google s tržní hodnotou 86,1 miliard dolarů, tržní hodnota osmého McDonald's byla stanovena na 49,5 miliard dolarů.

4.3 McDonald's a franšizing

McDonald's poskytuje své služby na základě smluv o franšizingu, což je jedna z integračních možností, jak spojovat samostatné subjekty do větších celků. Franšizing představuje moderní způsob prodeje a koupě zboží nebo služeb. Je založený na obchodní strategii, kdy jedna firma (franšizor) expanduje dále na trhu tak, že za úplatu poskytuje svůj osvědčený a úspěšný obchodní koncept prodeje výrobků nebo zboží (tzv. franšizu) nezávislým obchodním partnerům (franšizantům). Úspěch velmi závisí na hodnotě značky, která je udržována investicemi do známosti značky (reklamou) a především dobrými zkušenostmi spotřebitelů, kteří její služby využívají.

Ivo Lamich, který v McDonald's řídí oblast franšizingu na území ČR a Slovenska, říká, že společnost na základě svých bohatých zkušeností a studií vybere lokalitu, v níž na vlastní náklady vybuduje restauraci podle aktuálních nejnáročnějších standardů. Franšizant si kupuje vybavení restaurace a zároveň samotnou franšizu, která ho opravňuje po dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's (Holéciová, 2008).

Franšizový příjemce (např. vybraná provozovna) se zavazuje dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu i čistoty a odvádět poplatky za poskytnutí franšizy (licence), jež jsou zpravidla dohodnutým procentem z obrátu restaurace (Zimáková, 2007).

Zimáková (2007) na str. 21 uvádí, že příjemce franšizy získává tyto výhody:

- snižování rizika při budování nové restaurace a zahájení provozu
- úspěšné a ověřené know-how přinášející větší zisky
- know-how.

Know-how je poskytováno ve formě:

- provozních manuálů (jídelní a nápojový lístek, receptury, způsob servisu, seznam dodavatelů, pracovní oděvy a ochranné pomůcky, pravidla pro výběr a školení personálu, struktura řízení, popis práce na všech pozicích, pracovní řád restaurace, školení BOZP, PO, dodržování hygienických předpisů, užívání loga, grafického označení, prezentace prodejny
- zaškolovacích tréninků pomocí tréninkových manažerů
- praktického tréninku
- možnost využívání image, osvědčenou značku a tržní pozici velké zavedené firmy
- možnost získat výhodnější nákupní ceny a podmínky při nakupování surovin a zařízení od smluvních dodavatelů
- průběžnou manažerskou a marketingovou podporu, kterou je reklama, public relations, podpora prodeje (propagační tiskoviny, vizitky, nabídkové lístky, tácky, ubrusy, sklo atd.) a podpora povědomí o značce.

Příjemce franšízy musí:

- uhradit vstupní zaváděcí (jednorázový) poplatek a platit průběžný (pravidelný) franšízový poplatek (bývá v rozmezí 2 – 10 % z výnosu provozovny za uplynulý měsíc) a obdobný marketingový poplatek (v rozmezí 1 – 2 % z výnosu za uplynulý měsíc)
- osobně se angažovat při řízení provozovny
- dodržovat franšízovou smlouvu, standardy a podporovat rozvoj systému.

4.4 Zásady podnikání společnosti McDonald's

Podnikání společnosti McDonald's stojí na čtyřech pilířích, kterými jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. To vše se spojuje v jediný cíl - spokojenost zákazníka.

4.4.1 Kvalita

Kvalita produktů McDonald's začíná u pečlivého výběru a uskladnění surovin. Z nich jsou podle přesně vymezených postupů a úprav vytvářeny produkty restaurací McDonald's. Přísné kontrole jakosti podléhají rovněž zpracované výrobky. K dosažení vysoké kvality produktů přispívá spolehlivé kuchyňské vybavení, jež podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě.

4.4.2 Obsluha

Heslo McDonald's je: „tak trochu jiná restaurace“. Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí zde zákazník nalezne ochotnou a pohotovou obsluhu, pro kterou jsou samozřejmostí úsměv a slova jako „dobrý den“, „na shledanou“, „prosím“ a „děkujeme“. Pro větší pohodlí zákazníků byly zavedeny restaurace McDrive, v nichž si řidič může nakoupit výrobky McDonald's bez vystoupení z auta.

4.4.3 Čistota

Všechny restaurace McDonald's jsou plně klimatizovány a udržovány v naprosté čistotě. Úklid je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace. Udržování hygieny a sanitace pracovního prostředí náleží k samozřejmým standardům všech restaurací McDonald's.

4.4.4 Přiměřené ceny

Za přiměřené ceny nabízí McDonald's vysokou kvalitu produktů. Mimo jiné nabízí i slevy - objedná-li si zákazník některé z vystavených menu, získá je za cenu až o 20 % nižší, nežli je cena jednotlivých produktů v menu obsažených.

4.5 McDonald's v České republice

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. V témže roce se v hlavním městě objevily ještě provozovny na Václavském náměstí a u obchodního centra Anděl. 16. července 1993 slavnostně zahájila provoz první „mimopražská“ restaurace v Ostravě a první „drive-thru“ ve Velkém Meziříčí na dálnici D1. V současnosti má McDonald's největší síť fast food restaurací na českém trhu (80-tou restauraci otevřel v Teplicích 16. 11. 2009). Je i zodpovědnou firmou, což se projevuje dlouhodobě pozitivním vývojem nejdůležitějších ekonomických ukazatelů firmy. Během prvních 15 let podnikání (do roku 2007) navštívilo české provozovny McDonald's přes 394 mil. strávníků a firma utržila 20,6 mld. Kč (Horníková, 2007). Z těchto tržeb pak investovala přes 3,1 mld. Kč do budování nových či rekonstrukcí stávajících restaurací.

Struktura vrcholného managementu společnosti McDonald's v ČR je následující:

- Managing Director (generální ředitel) McDonald's ČR a SR; aktuálně tento post zastává od 1. října 2008 Radek Janalík
- Operations Director (provozní ředitel)
- Public Relations / Communications Director (ředitel pro styk s veřejností a komunikaci)
- Development Manager (manažer rozvoje)
- Franchising / Quality Manager (manažer pro oblast franšízy a kvality)
- Finance Manager (finanční manažer)
- Marketing Manager (marketingový manažer)
- Human Resources Manager (personální manažer).

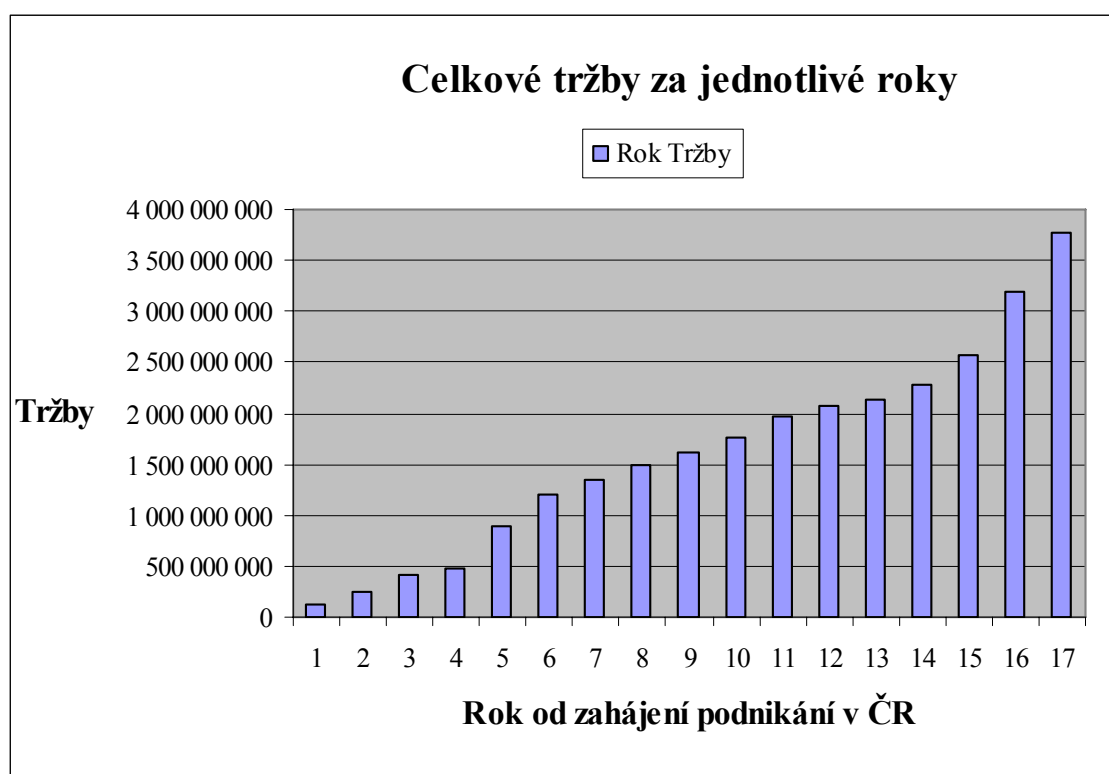
McDonald's patří také mezi největší zaměstnavatele u nás, vždyť úvodním tréninkem v McDonald's prošlo přes 60 000 zaměstnanců, kteří ve firmě buď pracovali či ještě stále pracují. Společnost investovala během 15 let do oblasti lidských zdrojů přes 5 mld. Kč. Přibližně polovinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek a pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností. Firma patří mezi největší zaměstnavatele skupin pracovníků, pro něž je obtížné nacházet zaměstnání - jedná se zejména o mladé lidi bez zkušeností, maminky s malými dětmi a zdravotně znevýhodněné pracovníky. Díky propracovanému systému péče o zaměstnance založenému na rovnosti příležitostí a stálém osobním rozvoji může McDonald's nabídnout zajímavé uplatnění téměř všem. Za uvedený přístup získal ocenění Zaměstnavatel roku - Stejná šance. Více než polovina současných pracovníků ředitelství McDonald's začínala přímo v některé z restaurací.

Ze současných 81 restaurací McDonald's 54 (čili 2/3) provozuje 20 franšizantů (čili každý z těchto smluvních partnerů provozuje více restaurací). Prvním českým franšizantem

McDonald's byl Karel Suk (v roce 1996 převzal restauraci v Rudné u Prahy; předtím vedl první provozovnu McDonald's otevřenou v ČR). McDonald's přímo řídí jen 27 restaurací.

McDonald's své restaurace průběžně modernizuje. Jejich charakteristickým rysem je mladistvý vzhled, jednoduché tvary a moderní střídá barevnost.

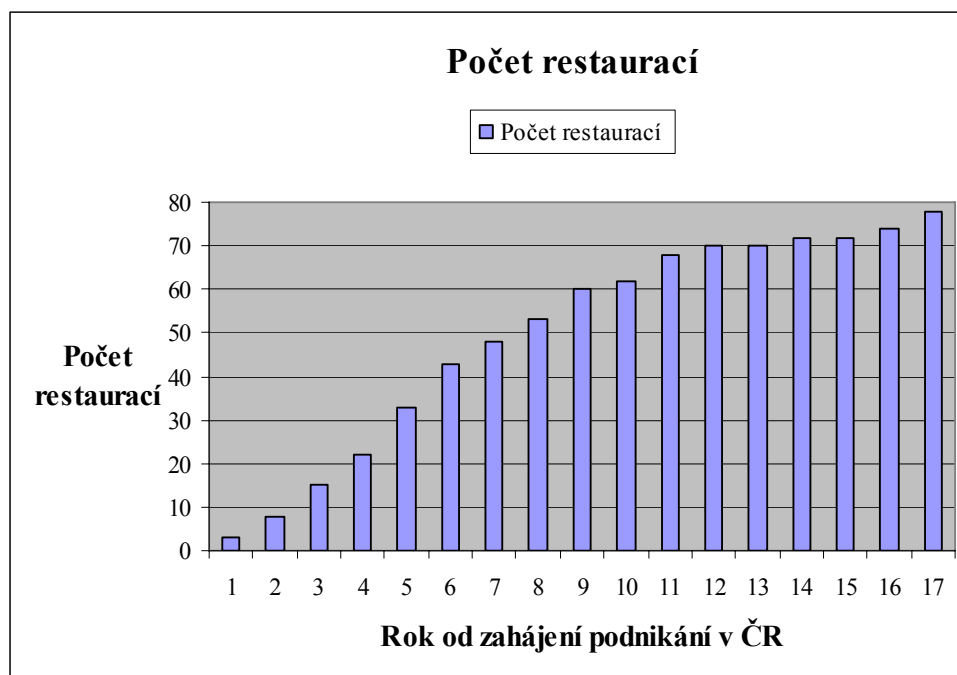
Hospodářské výsledky firmy McDonald's ČR v letech 1992 – 2008 jsou uvedeny v grafech 4.1 až 4.3 (výchozí hodnoty příloha 3). Vyplývá z nich víceméně plynulý nárůst tržeb od vstupu společnosti na český trh až do současnosti. Rychlejší růst v prvních šesti letech lze přičíst deficitu kvalitního občerstvení tohoto typu. Překvapivý je ale strmý nárůst tržeb v letech 2007 a 2008. Hospodářské výsledky firmy McDonald's ČR za rok 2009 (a případný vliv ekonomické krize v něm) se mně nepodařilo (ani po dotazu na vedení společnosti) zjistit. Podle výše celkových ročních tržeb je možné celkově konstatovat, že společnost McDonald's zvyšovala svou účast na českém trhu promyšleně a efektivně.



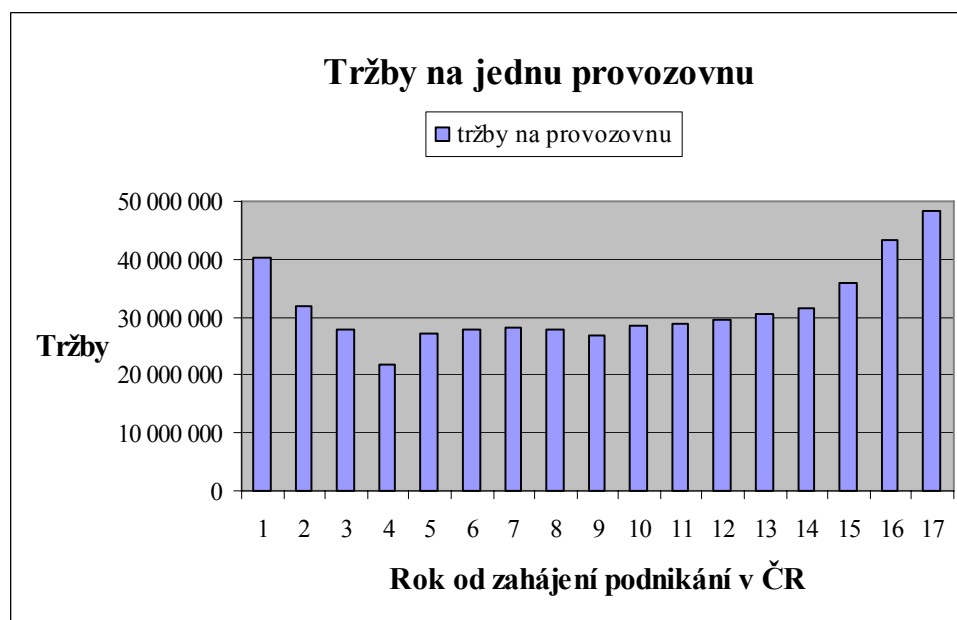
Graf 4. 1 - Celkové roční tržby společnosti McDonald's za jednotlivé roky od jejího vstupu do ČR

Počet restaurací nejvíce stoupal v prvních šesti letech po vstupu McDonald's na český trh (průměrný přírůstek 7 restaurací/rok), od roku 1998 do roku 2002 nárůst mírně poklesl (průměrný přírůstek 5 restaurací/rok) a po roce 2002 se stabilizoval na jedné až

dvou nových restaurací ročně. S ohledem na růst počtu restaurací je vcelku logický trvalý nárůst celkového počtu zákazníků.



Graf 4. 2 - Celkový počet restaurací společnosti McDonald's za jednotlivé roky od jejího vstupu do ČR



Graf 4. 3 - Celkové tržby na jednu provozovnu společnosti McDonald's za jednotlivé roky od jejího vstupu do ČR

Tržba na jednu provozovnu po boomu, jenž nastal po otevření prvních tří restaurací na lukrativních místech v Praze, do roku 1995 klesala, pak s přihlédnutím na výši inflace

v daných letech trvale stagnovala a k jejímu výraznějšímu nárůstu došlo až po roce 2006 (po patnáctém roku od vstupu společnosti na český trh). S ohledem na vstup společnosti McDonald's do krajských a menších měst je stagnující vývoj tržeb na jednu provozovnu mezi lety 1994 až 2006 zdůvodnitelný. Na nárůst tržeb po roce 2006 mělo podle mého názoru velký vliv zvýšení cen produktů v době dobré ekonomické situace v ČR a rovněž zvýšení DPH z 5 % na 9 %, k němuž došlo od 1.1. 2008.

Vývoj předchozích hospodářských ukazatelů a od roku 1998 nižší nutnost investic do budování nových i rekonstrukcí stávajících restaurací (viz příloha 3) vypovídá o uvážlivém podnikání i ekonomickém zdraví a prosperitě společnosti McDonald's.

5. ZHODNOCENÍ ČINNOSTI JEDNÉ Z PROVOZOVEN SPOLEČNOSTI McDONALD's

5.1 Seznámení s vybranou provozovnou společností McDonald's

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala zhodnocení jedné z provozoven McDonald's. Daná restaurace je na dobré strategické pozici, neboť se nachází ve velkém nákupním centru. Její chod zabezpečuje držitel licence - majitel, vedoucí restaurace a jeho 1. a 2. asistent, dalších 6 manažerů a ještě 25 - 30 zaměstnanců. Jedná se o mladý pracovní kolektiv s průměrným věkem manažerů necelých 25 let. Protože velkou část pracovníků provozovny tvoří studenti, je zejména na nižších pozicích vysoká fluktuace (20 až 35 %).

Každý z uvedených 6 manažerů má svou svěřenou oblast. Jedná se o oblasti QSC (manažer kvality, manažer servisu, manažer čistoty), profit (profit koordinátor, profit asistent), personál (koordinátor lidí, personální koordinátor, personální asistent), trénink (tréninkový koordinátor, tréninkový asistent). Sníží-li se (obvykle ukončením pracovního poměru) počet manažerů, někteří mají na starost více oblastí, přičemž jisté z uvedených funkcí zastává i vedoucí restaurace a jeho dva asistenti.

Restaurace je otevřená denně od 8:00 do 21:30. Provoz zabezpečuje pět směn, které vždy vede některý z manažerů. Otevírací směna začíná již v 6:30 (kvůli včasné přípravě na otevření restaurace) a končí 14:45. Mezisměna probíhá od 10:00 do 18:30, polední směna od 11:30 do 19:45, odpolední směna od 13:15 do 21:30 a zavírací směna začíná v 15:15 a končí v 23:30, což je dvě hodiny po zavření provozovny (důvodem je čištění strojů, počítání tržby, inventury a uzavírání systémů). Jednotlivé směny s ohledem na náročnost provozu překrývají. Zaměstnanci mají během směny nárok na půlhodinovou přestávku.

Denní provoz řídí shift manažer, jenž koordinuje lidi, produkty a zařízení, aby dosáhl stálého, hladkého a ziskového provozu a zákazníkům nabídl vynikající úroveň QSC&V. Ranní shift manažer vede směnu od 6:30 do 13:45, odpolední shift manažer pak od 13:45 do 21:30. K tomu manažer zodpovídající za mezisměnu vede zaměstnance v kuchyni, manažer polední směny zase úsek servisu. Tím, že každou směnu a mezisměnu i úsek vede manažer, je trochu ulehčena práce příslušnému shift manažerovi, který mívá na starost všechny úseky v restauraci.

Rozdělení manažerských směn se v jednotlivých restauracích liší, poněvadž každá z nich má jinou otevírací dobu (restaurace v Praze na Václavském náměstí má dokonce nepřetržitý provoz).

Provoz restaurace se dělí na snídaňový a denní. Snídaně se podávají od 8:00 do 10:30, denní provoz probíhá od 10:30 do 21:30. Manažerovi, který řídí kuchyni začíná směna už v 10:00, aby byl hladký přechod mezi snídaňovým a denním provozem. K otevření restaurace je potřeba jeden manažer a dva další zaměstnanci, k uzavření pak jeden manažer a tři zaměstnanci.

Chod provozovny zajišťuje společně s vedoucími pracovníky 25 až 30 „řadových“ pracovníků, z nichž v současnosti šest pracuje na plný a jeden na zkrácený úvazek. Ostatní zaměstnanci mají dohodu o pracovní činnosti. Směny řadových zaměstnanců se někdy v průběhu dne s přihlédnutím na aktuální návštěvnost mírně posouvají (samozřejmě po vzájemné dohodě).

Počet zaměstnanců na jednotlivých směnách se stanovuje z plánované tržby a také z plánovaného hodinového příjmu, který je pro všední dny, soboty a neděle odlišný (bližší viz část 5.8). Z podílu plánované tržby a plánovaného hodinového příjmu se vypočte plánovaný počet hodin a podle nich personální koordinátor naplánuje směny. Směny členů managementu provozovny se plánují měsíc dopředu, u ostatních zaměstnanců dva týdny dopředu, čili v dostatečném předstihu.

Největšími problémy restaurace jsou již zmiňovaný plynulý přechod ze snídaňového na denní provoz, dále přebírání směny od ranního shift manažera a někdy nedostatečná přímá komunikace mezi manažery. Management si sice vede tzv. manažerskou knihu, kde se zapisují všechny důležité vzkazy, avšak podle mne je mnohdy lepší osobní domluva a vyjasnění si problému. V komunikaci, která přispívá k pozitivní atmosféře na pracovišti, existují na dané provozovně rezervy.

Provozovnu navštěvují kromě běžných kontrolních orgánů (např. pracovníků České obchodní inspekce - ČOI) pravidelně také vnitřní kontroly, které vysílá vedení společnosti McDonald's. Dvakrát do měsíce přichází kontrola sledující rychlost obsluhy a kvalitu podávaného jídla tzv. mystery diner – tajný zákazník. Jedenkrát za rok proběhne ohlášená dvoudenní návštěva a dvakrát ročně (jednou ve všední den a jedenkrát během víkendu) neohlášená jednodenní návštěva. Jednou ročně se koná tzv. tréninkový audit, při němž se zkontroluje, jestli a jak kvalitně na provozovně probíhá trénink i zda vedoucí restaurace správně provádí pracovní hodnocení svých zaměstnanců. Každou provozovnu občas navštíví ředitel společnosti McDonald's pro ČR.

V případě vzniku problémů, které vedení provozovny samo nezvládne, se může vedoucí restaurace obrátit na tzv. business konzultanta z vedení společnosti McDonald's, který má konkrétní provozovnu na starosti.

5.2 Rozdělení a úkolování zaměstnanců v restauraci podle pracovního zařazení

Pro rozlišení pracovního zařazení funguje ve společnosti McDonald's tzv. systém jmenovek. Podle barvy jmenovky lze poznat, jak dlouho daný zaměstnanec u McDonald's pracuje a jaké má zkušenosti a znalosti.

Zelenou jmenovku nosí úplný začátečník, tedy zaměstnanec, který teprve prochází úvodním tréninkem. Je seznámen s bezpečností a ochranou zdraví při práci (BOZP) i se samotným provozem. Postupně prochází jednotlivými pracovišti. Nejprve se zaučuje v kuchyni, kde se trochu „otůká“. Až své svěřené úkoly v kuchyni dobře ovládá, přechází pracovat do prostoru pro zákazníky (na lobby), kde sbírá tácy a separuje odpad. Tam se poprvé nový zaměstnanec setkává a komunikuje se zákazníky. Na závěr úvodního tréninku ho čeká to nejtěžší, což je práce na servisu (obsluha zákazníků). Zaměstnanec na plný úvazek zvládne toto zaučení za jeden měsíc, brigádník, který na provozovně pracuje méně, přibližně za 3 měsíce.

Po uplynutí uvedené doby zaměstnanec získává modrou jmenovku, která signalizuje ostatním, že prochází základním tréninkem. Během něho si opakuje práci na jednotlivých stanovištích. Zvládá práce na otevírací a zavírací směně i připravuje a podává snídani. Po ukončení základního tréninku, který trvá pro zaměstnance na plný úvazek 2 měsíce a pro brigádníka 3 měsíce, je z dotyčného vytrénovaný pracovník a získává žlutou jmenovku.

U žluté jmenovky se již klade důraz na samostatnost, odpovědnost a stoprocentní znalost teorie i praxe v kuchyni, na servisu i lobby. Dochází též k úpravě (zvýšení) platu podle pracovního hodnocení a platného mzdového systému. K dalšímu pracovnímu hodnocení dojde po 960 odpracovaných hodinách. Pokud se u zaměstnance zjistí, že má potenciál trénovat další pracovníky, získává červenou jmenovku a stává se tzv. crew trenérem v tréninku. Když se u něj vlastnosti učit a vést jiné dostatečně neprojeví, zůstává mu nadále žlutá jmenovka.

Při získání červené jmenovky nedochází ke změně platu, protože tahle „placka“ je nestálá. Zaměstnanec může zůstat na této pozici maximálně 3 měsíce. Pokud v této době neprokáže požadované znalosti a dovednosti a náležitě nesplní jemu zadané úkoly, jimž se říká akční plán, vrací se mu žlutá jmenovka. Naopak prokáže-li manažerské schopnosti, je zařazen do oblasti řízení dané restaurace, získává bílou jmenovku a stává se crew trenérem.

Bílá jmenovka se přiděluje na dobu neurčitou, avšak dotyčný může o tuto pozici přijít neplněním svých povinností. Crew trenér se stará o průběh úvodních a základních tréninků a rovněž o trénink pracovníků se žlutou jmenovkou. Trénink držitelů červených a bílých jmenovek provádí manažer.

Úkol uložený crew trenérem nebo manažerem některému z podřízených zaměstnanců musí být tzv. SMART, což znamená, že musí být:

S (specific/specifický) – zaměstnanec musí od zadavatele úkolu přesně vědět, co má udělat

M (measurable/měřitelný) – úkolovaný má znát, jak dobře má úkol vykonat (na kolik %, či počet bodů)

A (attainable/dosažitelný) – musí být jasné, že pracovník je úkol zadaný manažerem schopen provést

R (relevant/náležitý) – zaměstnanec se musí dozvědět, jak zadaný úkol souvisí s hlavním cílem restaurace

T (time-bound/časově ohraničený) – manažer musí úkolovanému sdělit, jakou má dobu na splnění daného úkolu.

5.3 Činnosti shift manažera (vedoucího směny) během směny

Úkoly shift manažera jsou rozděleny na období před začátkem směny, během směny a po směně a směřují do čtyř oblastí – různé, personál, výrobek a vybavení.

Aktivní shift manažer okamžitě reaguje na změnu, rychle sjedná nápravu vzniklých problémů, je předvídavý, iniciativně dělá kontrolní obchůzky a dobře motivuje podřízené. Pasivní shift manažer bere málo ohledy na potřeby restaurace, příliš necítí potřebu aktivně provést potřebné změny a problémy řeší, až když vzniknou.

V případě problémů shift manažer řeší nejdříve situaci, která přímo zabraňuje nebo zpomaluje přísun nebo výrobu kvalitních produktů splňujících očekávání zákazníků, a až poté se pouští do řešení situace, která omezuje pohodlí a komfort zákazníka a úplně poslední řeší situaci, jež nějak ovlivňuje vzhled a funkčnost restaurace.

5.3.1 Činnosti shift manažera před začátkem směny

Před začátkem směny provádí shift manažer hlavně pozorování. Jeho povinností je:

- v oblasti různé: přečíst si záznamy v manažerské knize a doručené e-maily, přepočítat hotovost v trezoru a postupně přebírat směnu od končícího ranního shift manažera. Musí zkontrolovat stav venkovní reklamy, zda je v prostoru pro zákazníky v provozu plazmová televize a hudební produkce i zda je plně funkční osvětlení a klimatizace. Dále kontroluje správnost nabídky na tabulích s menu (menuboardech) a zjišťuje jestli je prostor pro zákazníky (lobby) uklizený a čistý, i doplněny časopisy
- v oblasti personál: zkontroluje rozmístění zaměstnanců na směně, hygienu a upravenost zaměstnanců, zjistí potřebu tréninku (zda je na směně nějaký nový pracovník), sdělí cíle

směny vedoucím úseků (kuchyň, servis, lobby), přidělí podřízeným sekundární úkoly, které vyplývají z aktuálního stavu na provozovně a zjistí jsou-li zaměstnanci náležitě informováni o aktuální reklamní kampani (mění se asi 1x za dva měsíce) a ví, co „umí“ hračky nabízené k dětskému menu (Happy Mealu)

- v oblasti výrobek: zkontroluje kvalitu i dostatečnou denní zásobu surovin v příručních mrazácích v kuchyni, před polední špičkou provede měření teploty podávaného masa (což je součástí DKBV – denní kontroly bezpečnosti výrobků), zkontroluje pořádek ve skladech i zda jsou v nich dodrženy dostatečné rozestupy mezi krabicemi se surovinami (rozestupy zajistí, aby v krabicích stále byla potřebná mrazicí teplota)

- v oblasti vybavení: ověří stav všech strojů – jsou-li funkční všechny pokladny, dávkovače omáček správně nastavené a naplněné, protipožární hlásiče v provozu, zda bylo náležitě očištěno vše, co používala ranní směna, je-li ve fritéze dostatek ještě použitelného oleje, jsou-li pro konkrétní výrobky na jednotlivých vanách fritézy nastaveny správné výrobní teploty a časy, jestli jsou grily na maso, škrabky a špachtle čisté, slánky na maso, filety a hranolky dostatečně plné, jestli je nastavený předepsaný přtlak, teplota a čas u toasteru i správná teplota v nahřívací skříni. Dále zda je připraven dostatek tácků i kleští, fungují-li tiskárny u všech pokladen i je-li zadní vchod do restaurace zamknutý.

5.3.2 Činnosti shift manažera během směny

Během směny si musí shift manažer určit priority, činit různá rozhodnutí a opatření, delegovat úkoly, kontrolovat jejich plnění a být mobilní (a všude přítomný).

- v oblasti různé: prověřuje jestli je lobby pro zákazníky stále čisté a uklizené, provádí kontrolní obchůzku každých 30 minut v délce 3 až 5 minut po celé provozovně, kontroluje veškerou činnost a okamžitě řeší případné nedostatky

- v oblasti personál: kontroluje rozmístění a práci zaměstnanců, při velké návštěvnosti nebo vypadnutí některého z pracovníků (např. z důvodu nemoci) zajišťuje posily či náhradu, ladí rozvrh přestávek zaměstnanců podle aktuální návštěvnosti provozovny, kontroluje vzhled pracovníků (dodržování hygieny), sleduje činnost vedoucích úseků a jak si plní své úkoly

- v oblasti výrobek: ověřuje doby spotřeby výrobků a FIFO (first in, first out), dodržování výrobních postupů, ověřuje kvalitu hotových výrobků i jejich časové karty, zjišťuje, zda počet hotových výrobků odpovídá aktuální poptávce (neprodají-li se do 10 minut, musí se zlikvidovat), sleduje i optimalizuje množství odpadu a kontroluje jeho separaci

- v oblasti vybavení: prověřuje funkčnost a čistotu veškerého vybavení, equipment musí být čistý, vydezinfikovaný a správně uspořádaný.

5.3.3 Činnosti shift manažera po směně

Po směně manažer směnu zanalyzuje a plní následující úkony:

- v oblasti personál a práce s hotovostí: provede dvojí kontrolu hotovosti a výše tržby (specifikace od každé pokladny musí být dvakrát podepsána), zkontroluje docházku jednotlivých zaměstnanců (sleduje se s pomocí PC), komunikuje s manažery další směny a poznatky a důležité události ze své směny napíše do manažerské knihy.
- v oblasti výrobek: zkontroluje, jsou-li v kuchyni a na servisu přiměřené počáteční zásoby pro další směnu, zaeviduje svůj manažerský odpad (má jídlo během směny zdarma), ověří provedení potřebných objednávek i zapsání dodávek a transferů, k nimž došlo během jeho směny, má-li zavírací směnu, tak vloží do PC denní inventuru zboží (provozovna používá store management systém - SMS, což je komplexní program pro správu restaurace).
- v oblasti vybavení: předá pracovníky směny i zařízení dalšímu manažerovi, má-li zavírací směnu, tak zkontroluje zavření oken, aktivování alarmu a uzamčení restaurace.

5.4 Odborný růst zaměstnanců

Když držitel bílé jmenovky prokáže vysoké osobní kvality, potenciál a schopnost koordinovat lidi, je poslán na první manažerský kurz – tzv. FMC (floor manager course), který se koná v Praze a je dvoudenní. Jenom dobře vyškolení pracovníci jsou spokojení pracovníci, a proto je odborné vzdělání u McDonald's na předním místě. Podnik „stojí a padá“ s lidmi před a za pultem. Po úspěšném absolvování kurzu je manažer zařazen do jedné z oblastí jako asistent koordinátora, stará se o trénink crew trenérů a crew trenérů v tréninku a při směně vede jeden úsek (kuchyň, servis nebo lobby).

Aby manažer mohl vést směnu (být tzv. shift managerem) musí absolvovat druhý manažerský kurz SMC (shift management course). Tento kurz je pětidenní a je náročnější. Jeho součástí je tzv. store day, v němž se účastníci kurzu seznámí s provozem v největší restauraci McDonald's na Václavském náměstí, a jenž má na celkový výsledek 10 % vliv.

Na první dva kurzy dostává účastník seznam otázek, které mu mohou být položeny. Když se naučí správné odpovědi na ně, oba kurzy úspěšně absolvuje.

Čtyřdenní třetí kurz EMP (effective management practices) už neabsolvuje každý manažer. Předpokládá se totiž, že kurz absolvující manažer záhy povýší na 2. asistenta vedoucího restaurace. Na tomto kurzu, k němuž nedostávají účastníci předem žádné podklady, se učí hlavně komunikaci a někteří účastníci ho úspěšně nezvládnou.

Čtvrtý kurz RLP (restaurant leadership practices) je pětidenní a dotýčný manažer se po jeho absolvování stává 1. asistentem vedoucího restaurace McDonald's.

Poslední, v pořadí pátý, kurz je mezinárodní a koná se v Mnichově. Setkávají se na něm manažeři provozoven McDonald's z celé Evropy. Po jeho absolvování se manažer stává vedoucím restaurace.

Dobří pracovníci s manažerskými vlohami mají v McDonald's výborné podmínky pro růst. Příklad: nyní 24-ti letá slečna Xxx nastoupila do mnou hodnocené provozovny v březnu 2004. Za dva a půl roku od svého nástupu (na podzim roku 2006) úspěšně absolvovala 1. manažerský kurz, rok poté druhý kurz a za další dva roky třetí kurz, což ji opravňovalo vykonávat funkci 2. asistentky vedoucího restaurace, jíž se stala v říjnu 2009.

5.5 Mzdové ohodnocení managementu

Odměňování manažerů v McDonald's je diferencované a závisí hlavně na výši tržeb jednotlivých restaurací. Náročnost dané funkce, pracovní nasazení, tempo a celková zátěž manažera se totiž odvíjejí od počtu transakcí, zákazníků a tržeb v provozovně. Mzdy manažerů jsou stanoveny s přihlédnutím k možné práci přesčas i ve dnech státních svátků.

5.5.1 Mzda manažerů

Měsíční mzda manažera v hodnocené provozovně McDonald's se stanovuje podle jeho pozičního zařazení a uvádí ji tab. 5.1.

POZICE	MĚSÍČNÍ MZDA
Floor Manager a Shift Manager	65 – 90 Kč/hod (měsíčně 10 000 až 15 000 Kč)
2. asistent restaurace	85 – 110 Kč/hod (měsíčně 13 000 až 18 000 Kč)
1. asistent restaurace	95 – 120 Kč/hod (měsíčně 15 000 až 20 000 Kč)
vedoucí restaurace	20 000 až 25 000 Kč

Tab. 5. 1 - Měsíční mzda manažerů McDonald's podle zastávané pozice

Zaměstnanci pracující v hodnocené provozovně na pozicích Floor Manager, Shift Manager, 2. asistent restaurace a 1. asistent restaurace bývají zaměstnání výhradně na základě dohody o pracovní činnosti. Za práci pobírají hodinovou odměnu a jejich obvyklá měsíční mzda je uvedena v tabulce 5.1 v závorce. Fixní plat má pouze vedoucí restaurace. Průměrný měsíční fond odpracovaných hodin je u manažerů 170 hodin.

Protože pracovní doba zavírací směny končí v 23:30 hod., mají všichni její účastníci ze zákona nárok a za práci po 22 hodině dostávají příplatek za práci v noci 8 Kč/hod.

Mzda manažerů závisí na zastávané pozici a navíc se upravuje (oběma směry) na základě celkových výsledků jejich pracovních hodnocení, které provádí vedoucí restaurace 2x ročně. Hodnotí se jednak výsledky výkonu i kritéria výkonu. Výsledky výkonu, které mají v celkovém hodnocení váhu 75 %, zahrnují zkušenosti se zákazníky a zaměstnanci, plnění QSC (kvality, servisu a čistoty) – čili naplňování tří ze čtyř pilířů podnikání společnosti McDonald's a podíl manažera na dosahovaných výsledcích a zisku. Kritéria výkonu, které mají v celkovém hodnocení váhu 25 %, se zaměřují na to, jak dobře manažer stanovuje cíle směny a odpovědnost za její výsledky, nakolik kvalitně trénuje i rozvíjí schopnosti svých podřízených, jak vhodně jedná, efektivně komunikuje, v jaké míře je přístupný změnám, jedná-li s ohledem na potřeby zákazníků a nakolik je tvořivý.

Výkon manažera se celkově hodnotí jako: „výjimečný výkon“, „výborný výkon“, „je potřeba určitého zlepšení“ nebo „nepříjemný výkon“. Při hodnocení „výjimečný výkon“ může dojít k zvýšení hodinové sazby (a měsíčního platu) až o 12 %, u hodnocení „výborný výkon“ může činit mzdový nárůst až o 6 %. Dostane-li manažer ohodnocení „je potřeba určitého zlepšení“ či „nepříjemný výkon“, může mu být základní hodinová sazba snížena až na tu nejnižší, která se určena pro jím vykonávanou manažerskou pozici. Majitelé restaurací (a licence) mají často tendenci hodnotit své zaměstnance neadekvátně přísně, aby ušetřili a zvýšili svůj zisk. Tím dochází k jistě nevyjadřované nespokojenosti manažerů a důsledkem bývá v dané restauraci vyšší fluktuace na manažerských postech.

Hodnocení probíhá formou kulatého stolu. Nejprve si ho na sebe (v nepřítomnosti vedoucího restaurace) vypracuje manažer a toto sebehodnocení posléze v jeho přítomnosti upraví vedoucí restaurace.

5.6 Další aktivity společnosti McDonald's

Kromě provozování restaurací rychlého občerstvení McDonald's:

- nabízí a pořádá narozeninové oslavy
- provádí charitativní akce s Ronaldem
- je partnerem FIFA World Cupu 2010
- bývá pořadatelem McDonald's Cup - největšího a nejúspěšnějšího dětského fotbalového turnaje v Evropě
- je partnerem Olympijských her
- podporuje projekt Olympijské naděje
- v České republice se společnost podílí na pořádání Běhu Olympijského dne.

V roce 2000 se McDonald's stal sponzorem fotbalového klubu AC Sparta Praha.

5.7 Manažerská anketa a její vyhodnocení

V prosinci 2009 jsem ve spolupráci s majitelem restaurace vybrané provozovny McDonald's provedla tzv. Manažerskou anketu. Anketa sestávala ze 70 otázek směřujících do všech oblastí činnosti a práce manažerů a byla anonymní. Zúčastnilo se jí 7 manažerů provozovny (mimo 1. zástupce vedoucího restaurace), kteří zodpověděli všechny otázky.

Jednotlivé anketní otázky a odpovědi manažerů jsou v příloze 4 této bakalářské práce. Odpovědi manažerů jsem si ještě rozdělila na následující podoblasti:

- spokojenost manažera s vedoucím restaurace (otázky č. 26, 37, 39, 40, 42, 45, 46, 56, 58, 59, 63, 64, 67, 68, 69)
- ohodnocení a spokojenost manažera jako osobnosti (otázky č. 3, 4, 9, 22, 23, 36, 41, 43, 47, 60, 62)
- platové ohodnocení manažera (otázky č. 19, 25, 35, 51, 52)
- možnosti kariérního růstu (otázky č. 8, 20, 28, 32, 44, 55, 57, 61)
- vztahy mezi manažery (otázky č. 50, 53, 54, 66)
- vztahy manažerů s podřízenými (otázky č. 5, 14, 33, 34, 70).
- McDonald's jako pracoviště (všechny zbývající otázky)

Z takto rozčleněné ankety, jejíž některé odpovědi jsem si s několika manažery ústně neformálně doplňovala, vyplývá:

1. U manažerů převládá spokojenost s vedoucím restaurace, který je dostatečně informuje o firemních záležitostech a změnách. Podle manažerů vedoucí spíše přispívá k vytváření dobrých vztahů na pracovišti. Směny i dovolené plánuje v souladu jak s jejich osobními, tak s podnikovými potřebami. U manažerů převládá pocit, že si jich vedení podniku váží. Jistými problémy je (v osobních pohovorech mimo dotazník nastolovaná) otázka větší oblíbenosti některých manažerů. Také s vytížením pracovníků na směnách je to někdy problematické. Jestliže je zákazníků málo, vedoucí zkrátí někomu délku směny a pošle některého z brigádníků (studentů) domů. Jenomže když je (obvykle o víkendu) zákazníků mnoho, posila stávající směny se nachází jen velmi těžko (zaměstnanci jsou vesměs mladí lidé a přes víkend, mají-li ho mít volný, už mívají naplánovaný nějaký program). Podle ankety vedoucí dokáže ocenit u svých manažerů kreativitu a nové nápady.

2. V McDonald's je kladený důraz na dobré jednání se všemi pracovníky. Nezáleží v něm na vzdělání, věku, pohlaví, víře ani na barvě pleti. A proto otázky týkající se ohodnocení a spokojenosti manažera jako osobnosti vyznívají v anketě velmi příznivě. V provozovně si všichni tykají (s majitelem restaurace si tykají pouze členové managementu). Výborná práce je samozřejmost a za chyby se kárá, na což si obvykle chvíli zvykají noví pracovníci.

Při doplňující otázce k otázkám č. 9 a 27 mně bylo ústně několika manažery sděleno, že někdy je s nimi jednáno stylem: „Nikdo není nenahraditelný a za branami čekají další zájemci.“ Uvedený přístup majitele restaurace se již několikrát odrazil náhlým odchodem některého ze schopných manažerů. Přitom jejich výchova je pro společnost McDonald's poměrně drahou záležitostí. 71 % manažerů uvedlo, že ze své práce spíše nemá pocit naplnění. Je třeba uvést, že práce v McDonald's je „tvrdá“ a málokdo ji spatřuje jako své celoživotní zaměstnání. Množství své práce hodnotí manažeři vesměs jako přiměřené a cíle podniku jsou jim všem díky pravidelným měsíčním pracovním schůzkám jasné. Svoje pracovní hodnocení vedoucím (otázka č. 47) vnímají jako spravedlivé (71 % manažerů s ním souhlasí či spíše souhlasí).

3. Platové ohodnocení patří mezi oblasti, v nichž bývá v různých anketách pravidelně nejnižší spokojenost. Také manažeři vybrané provozovny McDonald's se cítí být finančně náležitě neohodnoceni, přičemž největší nespokojenost uvádějí se zvyšováním platu podle mzdových předpisů. Vedoucí platový předpis sice vždy dodrží, ale zároveň pokaždé určí nejnižší možnou sazbu v dané kategorii. Současně je při pracovním hodnocení, které mzdu také dost ovlivňuje, poměrně přísný. Odpovědi manažerů na otázku č. 25, zda jejich plat odpovídá jejich zkušenostem, by podle mého názoru měly být u zaměstnanců společnosti McDonald's, která se honosí spravedlivým pracovním růstem, více kladné. Možná i tohle vše má ve svém součtu vliv na názor manažerů, že si vedení provozovny nedokáže udržet své nejlepší zaměstnance (otázka č. 9). Na druhé straně manažeři vcelku uznávají, že jejich plat je srovnatelný s platem lidí, kteří vykonávají podobnou práci u podobných společností. Manažeři provozovny oceňují, že při soutěžích mezi všemi restauracemi McDonald's ČR, které pořádá ředitelství společnosti sídlící v Praze, jsou výhry a odměny skutečně lákavé (např. vedoucí vítězné restaurace získává pobyt v USA a 50 000 Kč pro svou restauraci).

4. V oblasti pracovního růstu vládne mezi manažery spokojenost. Povyšování jsou podle odpovědí ti, kteří nejvíce přispívají k úspěchu restaurace. Z hlediska perspektivy si mnozí z nich (podle ankety) nedokáží představit, že budou ve společnosti McDonald's pracovat ještě za tři roky, jenže na druhé straně všichni manažeři v provozovně pracují více jak čtyři roky. Proto spíše pesimistickým odpovědím na tuto otázku (č. 20) nepřikládám velikou důležitost. Mé tvrzení podporují odpovědi manažerů na otázku č. 55, podle nichž naopak cítí, že mají u společnosti McDonald's zajištěnou budoucnost a kariéru. Péče o zaškolování pracovníků je dobrá, čemuž odpovídá spokojenosti s tréninky a manažerskými kurzy, které jsou organizovány na ředitelství McDonald's v Praze. Spokojenost je i s kariérním růstem.

5. Mimopracovní osobní vztahy mezi manažery jsou dobré, avšak pracovní komunikace (viz otázka 14) je horší. O tom jsem se osobně přesvědčila při své odborné praxi - místo aby si manažeři nedostatky mezi sebou „vyříkali“, napíše je do „manažerské knihy“, k níž má přístup celý management provozovny. Horší pracovní komunikaci přičítám náročnosti jejich práce. Jde sice „jen“ o přípravu a vydávání „hamburgerů“, ale laťka, kterou nastavila společnost McDonald's v kvalitě, servisu i čistotě leží skutečně vysoko a na management i ostatní zaměstnance klade značné nároky. Komunikaci zlepšují pravidelná měsíční setkání, na nichž se hodnotí plnění cílů restaurace za uplynulý měsíc a poznatky ze směn.
6. Vztahy manažerů s podřízenými zaměstnanci provozovny jsou obdobné jako mezi manažery – jejich hodnocení je kladné až na již zmiňovanou komunikaci (otázky č. 14). Celkově ale manažeři práci ostatních zaměstnanců oceňují (otázka č. 70) a někteří z nich společně tráví volný čas a jezdí na různé akce (čili odbourávají komunikační bariéry).
7. Hodnocení provozovny McDonald's jako pracoviště je vesměs kladné, ačkoliv někdy rozporuplné – na jedné straně by ho přátelům nedoporučili (otázka č. 12), ale přitom jsou s ním spokojeni (otázky č. 1, 2, 29) a práce na provozovně je spíše baví (otázka č. 27).

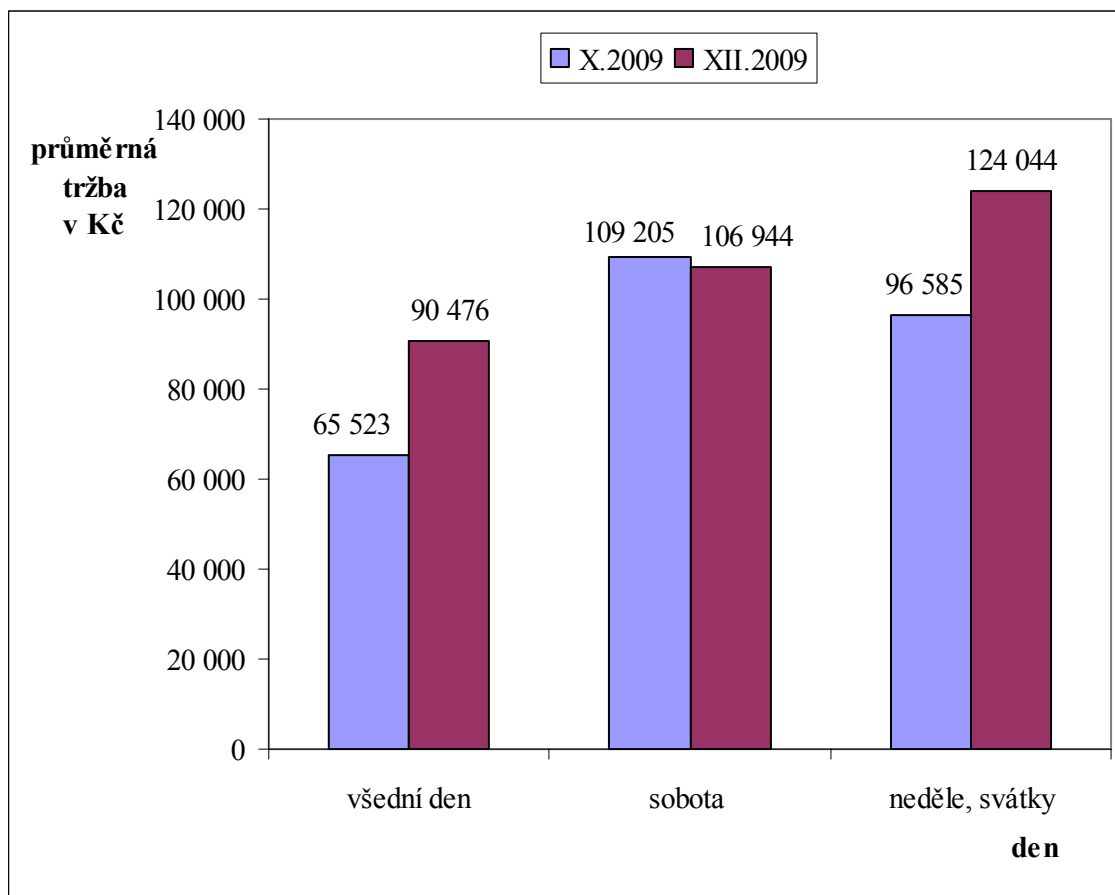
5.8 Hospodářské výsledky vybrané provozovny společnosti McDonald's

Údaje o tržbách, počtu zákazníků, produktivitě práce a dosaženém zisku si v dnešní době prakticky každá firma dobře chrání a jsou předmětem jejího obchodního tajemství. Z údajů, které mně byly na vybrané provozovně McDonald's poskytnuty, jsem sestavila tabulky (viz přílohy 5 až 7). Jednalo se o tržby dosažené v roce 2008, plánované na rok 2009 a dosažené v roce 2009 za běžný měsíc a za měsíc prosinec, který je ovlivněný předvánočními nákupy. Aby se skutečně jednalo o běžný, nákupní horečkou neovlivněný měsíc, nehodnotila jsem prosinci předcházející měsíc listopad, nýbrž měsíc říjen, kdy se chování lidí vrací po letních aktivitách k normálu (lidé mají většinou už po dovolených a jejich děti již absolvovaly první měsíc nového školního roku, v němž mají jejich rodiče obvykle vyšší výdaje).

Z dosažených hospodářských výsledků u tržeb vyplývá:

- při plánování denních tržeb majitel restaurace nebere ve všedních dnech ohled na období před a po výplatách (avšak o víkendech a státních svátcích vyšší návštěvnost zohledňuje), a proto do 10. dne v měsíci je skutečná tržba většinou nižší než tržba plánovaná, a naopak po 10. dni v měsíci je denní tržba obvykle vyšší, než byla naplánována.
- propady tržeb oproti plánu korespondují s neplněním naplánovaného počtu zákazníků (v říjnu je pouze jedna výjimka /2. 10./, v prosinci výjimky čtyři /11., 21., 23. a 27.12./).

- tržby o sobotách, nedělích a svátcích (jakož i počty zákazníků) jsou vždy vyšší než ve všední dny (viz graf 5.1)
- 24. a 31.12. se utržilo méně peněz z důvodu zkrácené otevírací doby
- 29. a 30. října byla tržba vyšší z důvodu podzimním prázdnin ve Zlínském kraji



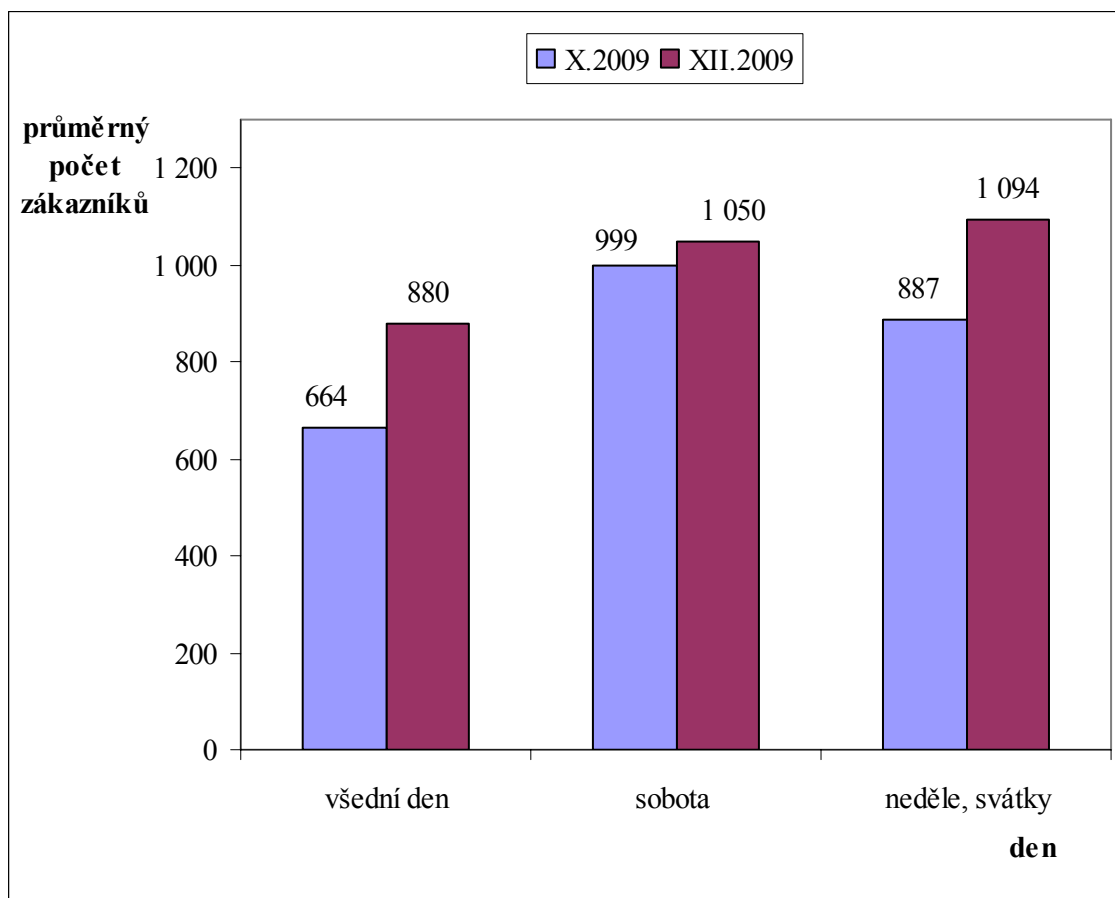
Graf 5. 1 - Průměrné denní tržby vybrané provozovny McDonald's podle dnů

- zajímavé jsou poměrně vysoké tržby těsně po Vánocích, což je způsobeno vyhlášením povánočních slev v obchodech, které jsou součástí nákupního centra (obdobně jako McDonald's) a na které si už lidé zvykli a oblíbili si je. Někteří lidé rovněž reklamují a vyměňují „nevhodné“ vánoční dárky.

Z dosažených výsledků a počtu zákazníků (viz graf 5.2) vyplývá:

- ve všední den je návštěvnost provozovny nižší než o víkendech a státních svátcích asi o 20 až 35 %
- návštěvnost je nejvyšší zpravidla v sobotu, výjimkou je prosinec, kdy návštěvy během adventních neděl předčily sobotní návštěvnost

- počet zákazníků roste nebo klesá skoro přímo úměrně s rostoucí nebo klesající tržbou (podrobnější informace poskytuje rozbor průměrného nákupu – viz dále).

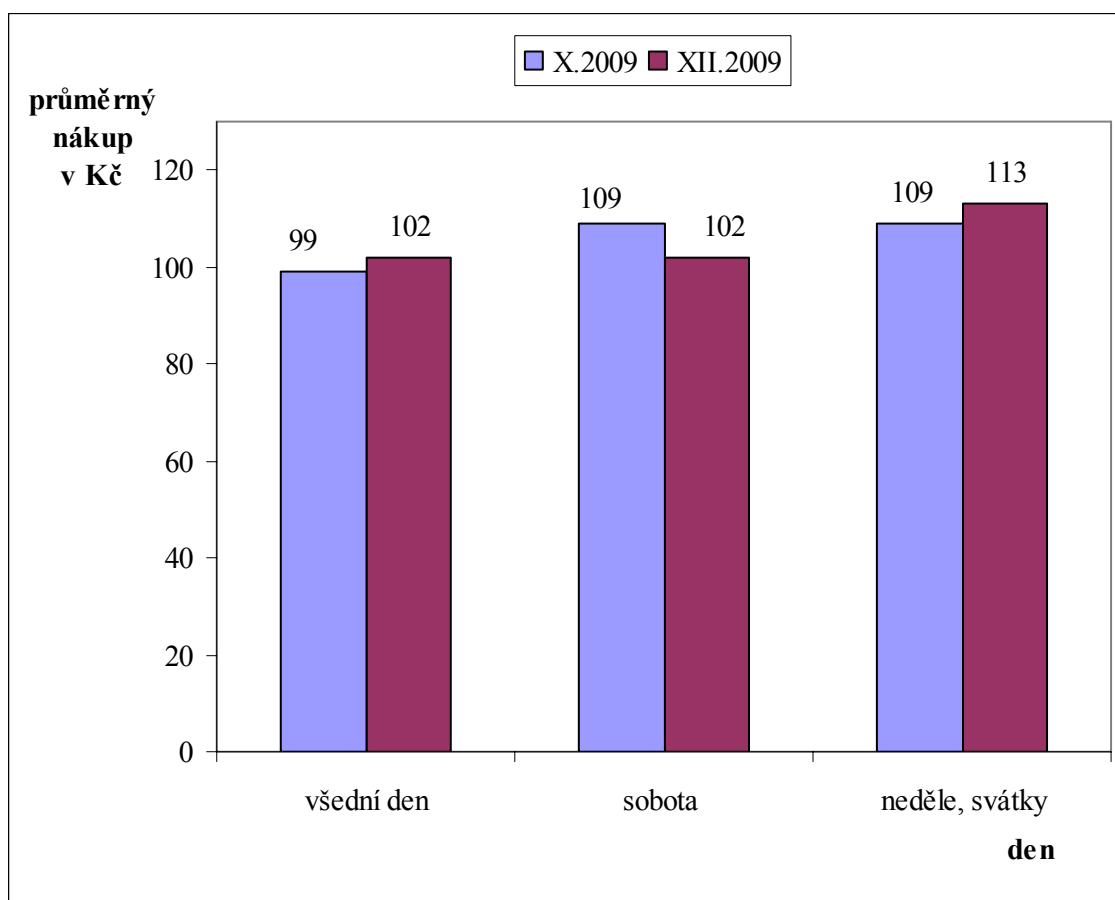


Graf 5. 2 - Průměrná denní návštěvnost vybrané provozovny McDonald's podle dnů

Z dosažených hospodářských výsledků a průměrného nákupu na jednoho zákazníka (viz graf 5.3) vyplývá:

- průměrný nákup je o sobotách, nedělích a o státních svátcích asi o 8 - 10 % vyšší než ve všedních dnech; důvod je podle mě v tom, že dospělí mají o víkendech víc času a nakupují společně se svými dětmi, které obvykle chtějí speciální menu s hračkou tzv. Happy Meal
- výše průměrného nákupu významněji nezávisí na měsíci; v na nákupy výrazném prosinci byla výše průměrného nákupu prakticky stejná jako v běžném měsíci (v říjnu)
- výše průměrného nákupu v říjnu 2008 a říjnu 2009 je (s přihlédnutím k inflaci) prakticky totožná (zákazníci vydali 101 Kč/nákup v říjnu 2008 a 103 Kč/nákup v říjnu 2009). Avšak v prosinci 2009 došlo při obdobném srovnání k více než 10 % poklesu (hosté provozovny utratili průměrně 102 Kč/nákup v prosinci 2008 a 90 Kč/nákup v prosinci 2009). Příčinu

poklesu spatřuji v celosvětové hospodářské krizi – lidé sice vydávali peníze, ale hlavně na dárky, jinak obecně (např. na občerstvení v restauracích) šetřili.



Graf 5. 3 - Průměrný nákup v Kč ve vybrané provozovně McDonald's podle dnů

Provozovatel vybrané provozovny McDonald's se snaží dosáhnout průměrného měsíčního hodinového příjmu nad 650 Kč/odpracovanou hod., a proto při stanovování počtu pracovníků na směnách vychází z následujících odhadů hodinového příjmu: v pondělí až čtvrtek 600 Kč/hod., v pátek 650 Kč/hod. a o víkendech 750 Kč/hod.

Pro zjištění produktivity práce, bych potřebovala znát kromě příjmů i náklady, ale ty mně vedoucí restaurace nezpřístupnil. Z průměrného hodinového příjmu, vypočteného jako podíl denní tržby a v daném dnu pracovníky odpracovaných hodin, vyplývá:

- hodinový příjem velmi závisí na konkrétním dnu v měsíci
- ve všední dny bývá o 15 až 25 % nižší než v sobotu a o 25 až 30 % nižší než v neděli
- ve všední dny bylo nejvyššího hodinového příjmu dosahováno obvykle v pátek, naopak nejnižšího většinou v pondělí

- průměrný hodinový příjem v prosinci (718 Kč) je výrazně vyšší než v říjnu (638 Kč), ale pokud z prosincového průměru vyloučím pět dnů před Vánocemi, mohu konstatovat, že hodinový příjem je ve všední dny v měsících říjnu a v první polovině prosince obdobný
- hodinový příjem výrazně ovlivňují termíny výplat (bývají kolem 8. dne v měsíci), což dosvědčuje, že tuto skutečnost vedoucí restaurace při plánování směn náležitě nerespektuje
- v říjnu byl ve všední den nejvyšší hodinový příjem na odpracovanou hodinu v pátek 30. 10. (809 Kč) a v pátek 9. 10. (793 Kč), nejnižší dne 5. 10. (462 Kč), v sobotu nejvyšší hodinový příjem dne 10. 10. (1038 Kč) a nejnižší 3. 10. (732 Kč) a 31. 10. (718 Kč), a v neděli byl nejvyšší (i absolutně nejvyšší) hodinový příjem na odpracovanou hodinu dne 11. 10. (1138 Kč), nejnižší 4. 10. (783 Kč) a 28. 10. (752 Kč). V prosinci (když pomínu pět předvánočních dnů) byl ve všední den nejvyšší hodinový příjem na odpracovanou hodinu v pátek 11. 12. (797 Kč), nejnižší dne 4. 12. (389 Kč), v sobotu nejvyšší hodinový příjem dne 12. 12. (1022 Kč), nejnižší 5. 12. (744 Kč), v neděli byl nejvyšší hodinový příjem na odpracovanou hodinu dne 27. 12. (943 Kč) a 13. 12. (900 Kč), nejnižší 6. 12. (808 Kč). Hodinové příjmy v jednotlivých fázích uvedených měsíců dokládají vedením provozovny nedoceněný vliv výplatních termínů na tržby i počet zákazníků a přetěžování či naopak menší vytížení personálu v některých dnech.

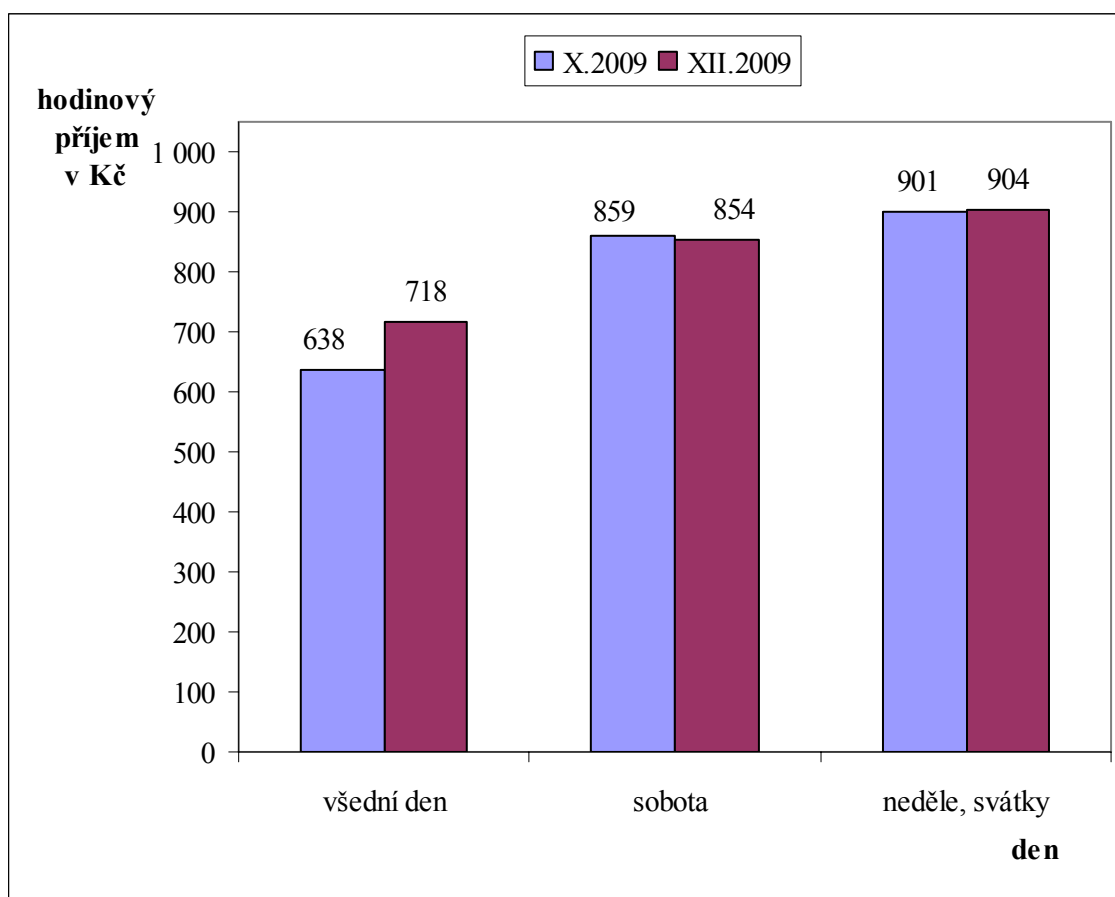
Hodinový příjem na odpracovanou hodinu výrazně ovlivňuje denní tržba a stejně tak počet odpracovaných hodin (čili počet pracovníků, kteří jsou v daný den na směně a délka jejich směny). Tržba na jednotlivé dny se sice plánuje, jenomže její skutečná výše je někdy dosti za očekáváním a jindy zase předpoklady vysoce překročí. Výši denní tržby a její vliv na hodinový příjem na odpracovanou hodinu nemůže management výrazněji ovlivnit.

Co ale vedení provozovny zásadně ovlivňuje a má velký vliv na hodinový příjem je počet zaměstnanců na směnách v konkrétním dnu a počet jimi odpracovaných hodin. Při hodinových příjmech vyšších jak 825 Kč/odpracovanou hodinu (v říjnu byly v 6 dnech, v prosinci v 8 dnech) dochází podle mého názoru k přetěžování zaměstnanců a tím i k růstu jejich nespokojenosti. Snahou vedení by mělo být vystříhat se takto vysokých hodinových příjmů a optimalizovat počet zaměstnanců v jednotlivých dnech měsíce.

Důvody, proč je ve skutečnosti odpracováno podstatně více či méně hodin než bylo původně naplánováno mohou být tyto:

- bez ohledu na zkušenosti z minulých měsíců a roků personálním manažerem chybně naplánované množství hodin a lidí na směnách v daný den
- náhlé onemocnění zaměstnance nebo podobný závažný důvod jeho nepříchodu na směnu (např. onemocnění dětí, sněhová kalamita, úmrtí v rodině)

- zaměstnanec se nedostaví na směnu bez omluvy
- vedoucí směny nesežene při neočekávané vysoké návštěvnosti nikoho, kdo by okamžitě přišel do provozovny pracovat (výpomoc se těžko zajišťuje hlavně v pátek a o víkendech)
- přes den jsou slabé tržby, a tak manažer pošle některé zaměstnance (obvykle brigádníky) domů (avšak často se ke konci směny tržby dost zvýší, přítomní zaměstnanci obtížně plní v požadovaných limitech své úkoly a „propuštěný“ zaměstnanec na směně chybí)
- pokud se vedoucímu směny nedaří dva předešlé body dlouhodobě dobře plnit a chybně opakovaně vyhodnocuje momentální situaci, hodnotí se jako špatný vedoucí směny
- při plánování odpracovaných hodin se nezapočítají pracovníci určení k přebírání dodávek a pracovníci, kteří se teprve trénují v úvodním tréninku
- daný den se konalo manažerské setkání nebo trénink
- v daný den (dny) byla očekávána kontrola, při níž je lepší mít více lidí na směně i kvůli zajištění precizního úklidu v celé restauraci.



Graf 5. 4 - Průměrný hodinový příjem v Kč ve vybrané provozovně McDonald's podle dnů

5.9 Management vybrané provozovny a marketing

Hodnocená provozovna McDonald's, která je součástí velkého nákupního centra, svádí souboj o zákazníky s obchodem potravin (supermarketem), restaurací, pekárnou a cukrárnou, které jsou tamtéž. A proto majitel restaurace, její vedoucí a jeho dva asistenti musí provádějí i jistou marketingovou činnost, která hlavně spočívá v instalaci poutačů a letáků o speciálních nabídkách a v distribuci slevových kupónů. Hlavní marketingové aktivity ale vycházejí z ředitelství společnosti McDonald's.

5.10 SWOT analýza vybrané provozovny

SWOT analýza je metoda, pomocí níž je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které jsou spojené s určitým projektem, například s podnikáním naší vybrané provozovny. S pomocí SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Silné stránky mnou hodnocené provozovny McDonald's, neboli v čem vyniká nad konkurencí, jsou:

- dlouhá otvírací doba
- vysoká úroveň QSC&V, zejména rychlost obsluhy a čistota prostředí
- pěkný dětský koutek
- je součástí nákupního centra, do něhož se sbíhají nákupní zájmy mnoha lidí
- u nákupního centra je rozsáhlé parkoviště
- k provozovně je dobré dopravní spojení jak MHD, tak autobusy i vlakem
- v prostorách pro zákazníky má provozovna plazmovou televizi, na níž běží zejména hudební klipy, a dále nabízí starší časopisy a noviny společnosti (McNoviny) zdarma
- v lobby je možné připojit se pomocí WIFI k internetu.

Slabé stránky provozovny, čili v čem má oproti konkurenci slabiny, jsou:

- v blízkém okolí je restaurace obdobného zaměření (provozovna společnosti KFC).
- podél hlavní komunikace chybí poutače, jež by upozorňovaly, kde se provozovna nachází
- toalety jsou pouze součástí obchodního centra, nikoliv restaurace
- omezený sortiment.

Příležitosti k dalšímu růstu provozovny a hospodářských výsledků jsou:

- udržet si skupiny stávajících a dobrou reklamou přitáhnout řadu potenciálních zákazníků
- vybudovat prodej systémem McDrive, který je na českém trhu zatím málo nabízený
- rozšířit provozovnu o McCafé

- rekonstrukce provozovny: nový evropský koncept McDonald's mění standardní červené vlajky na zelené, kombinuje kámen a dřevo, a také při rekonstrukci by se automaticky součástí restaurace staly nové formy prodeje - McDrive a McCafé
- rozšíření lobby a zvýšení míst k sezení
- zavedení více pokladen.

Hrozby, které mohou ohrozit hospodářské výsledky provozovny:

- ostatní stravovací provozovny v obchodním centru a případné zvýšení jejich kapacity nebo počtu
- možné zavedení výhodných poledních menu u konkurence
- pekárna, která sousedí s provozovnou a prodává některá snídaňová menu za výrazně nižší ceny než za jaké obdobné produkty nabízí McDonald's
- otevření další provozovny jiného řetězce rychlého občerstvení v blízkosti nákupního centra.

6. DOPORUČENÍ A ZÁVĚR

Nejdůležitější poznatky zjištěné při zpracování teoretické části jsou následující:

- společné stravování (gastronomie), které se komplexně zabývá jídly a nápoji, plní funkci základního a doplňkového stravování i funkci společensko-zábavní
- k rozvoji gastronomie došlo v ČR po roce 1989 návratem soukromého podnikání; většinu stravovacích provozoven vlastní v současnosti soukromé osoby a na trh stále vstupují noví zahraniční investoři uplatňující nové formy provozování restauračních podniků (franšízing)
- společné stravování vytváří nové pracovní příležitosti, ale průměrné mzdy jsou v tomto odvětví v ČR jedny z nejnižších. Stravovací provozovny mívají deficit kvalifikovaného personálu, velkou fluktuaci a hlavně malé provozy bojují s poctivostí svých zaměstnanců
- rozhodující podnikatelskou jednotkou v oblasti stravování je restaurace
- české pohostinství charakterizují velké rozdíly v kvalitě nabízených jídel, nápojů i služeb
- cenová politika i vybavenost restaurací je v současnosti výhradně věcí podnikatelů nebo jejich sdružení. U hotelových řetězců určují kvalitu a cenu služeb jejich standardy
- majitelé restaurací prosazují své potřeby (snížení sazby DPH, boj proti zamýšlenému zrušení zaměstnaneckých stravenek apod.) prostřednictvím profesních sdružení (AHR ČR)
- provoz stravovacího zařízení řídí Food & Beverage manažeři. Jejich práce (management) zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu organizačních činností tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Sekvenční funkce prolínají paralelní manažerské funkce, jimiž jsou analýza, rozhodování a implementace. Manažeři vykonávají denně mnoho rozdílných, plánovaných i neplánovaných, technických, personálních a administrativních činností
- je-li větší počet zaměstnanců restaurace či hotelu, pod něhož spadá, bývá též více řídicích pracovníků. U velkých hotelů, hotelových či stravovacích řetězců se management odehrává na více úrovních. V malých podnicích se manažerské funkce kumulují, některé se nezřizují
- činnost manažera lze rozdělit na strategickou, taktickou a operativní. Kolik času zabere manažerovi tyto jednotlivé činnosti, to záleží na stupni řízení
- kvalitní výkon manažerských funkcí vyžaduje dobré odborné znalosti a dovednosti a také výbornou schopnost komunikovat s lidmi
- zdvojené manažerské pozice v restauracích nefungují (stanovit hierarchii a obsah funkcí)
- předpoklady pro práci manažera jsou zčásti vrozené (inteligence, temperament, fantazie), zčásti je lze získat výchovou, výcvikem i vzděláváním (schopnost komunikace, zkušenosti)
- za základ vyhodnocení práce manažera se bere dodržování termínů, standardů a kvality, využívání pracovního času, fluktuace zaměstnanců apod.

- výkon a účinnost práce manažera lze zvyšovat růstem pracovního tempa, zvyšováním efektivnosti vykonávaných činností i přechodem k dosahování cílů jinou lepší činností
- dobrý manažer trpělivě naslouchá i vhodně komunikuje s jinými, nehledá výmluvy ani alibi, akceptuje svůj relativní význam na daném úkolu, dává podniku ze sebe to nejlepší, nekrade podřízeným úspěch, nemá strach před silnými osobnostmi, je realista a stále se učí
- k uspokojení hostů musí řemeslné zručnosti a dovednosti doplňovat znalosti manažerské
- investice do restaurace je obecně považována za poměrně rizikovou
- v pořadí se měnícím prostředí musí být manažer schopný mobilizovat podnik stále dokola
- za kvalitní chod výroby v restauraci odpovídá šéfkuchař; bývá podřízen F&B manažerovi
- řízení a organizace práce v restauraci zahrnuje zpravidla přípravu pracoviště, kontrolu připravenosti pracovníků včetně jejich čistoty, kontrolu čistoty celé provozovny a plnění hygienických předpisů, zajištění a zpracování surovin pro výrobu jídel, výrobu pokrmů podle plánu i objednávek hostů a jejich přípravu pro expedici, výdej pokrmů zákazníkům, sledování kvality a dodržování receptur i správnou technologii odpadového hospodářství
- manažer musí dobře zorganizovat výdej jídel - podle průzkumů odradí 69 % hostů špatný servis, 13 % špatné jídlo, 9 % chce vyzkoušet konkurenci a 9 % se nevrací z jiných důvodů
- k úspěchu restaurace přispívá její vybavení počítačovou pokladnou (bývá podceňováno)
- úspěch v oblasti fixních nákladů závisí nejvíce na kvalitní přípravě a vyjednávacích schopnostech majitele restaurace, variabilní náklady jsou hlavně v kompetenci manažera
- manažer musí naplánovat výrobu tak, aby byla co nejmenší nadprodukce i zásoba surovin
- v menších podnicích je výrobním programem jídelní lístek
- pro většinu restaurací mají velký význam polední menu (tržba placená stravenkami tvoří až 50 % z celkového obrátu). Host si vybírá, kam půjde na polední menu, zejména podle skladby a pestrosti nabídky (80 % dotázaných) a nejméně ho ovlivňuje cena menu (30 %)
- manažer restaurace musí sledovat nové trendy ve výrobě a uvážlivě je také uplatňovat i správně rozlišit poměr mezi ulehčením výroby a její kvalitou (používání konveniencí)
- základním výrobním prostředkem gastro podniku je personál; vhodnou komunikací se zaměstnanci manažer maximalizuje zisk i zvyšuje kvalitu služeb a pracovní morálku
- vysoká fluktuace pracovníků ve stravovacích zařízeních znamená pro podnik velké ztráty. Manažer musí správně stanovit vhodný počet i kvalifikační strukturu pracovníků, vybírat nové pracovníky a všechny stimulovat (sociálním programem apod.). Vytvořením dobrého pracovního klimatu i vhodnou motivací zaměstnanců manažer sjednocuje zájmy obou stran
- kvalitu výrobků a služeb zajišťuje zavedení systému managementu jakosti podle norem ISO 9000. Obdržení certifikátu i jeho obhájení je důležité hlavně u větších restaurací

- manažeři menšího stravovacího zařízení musí mít „oči všude“; kontrolu provádějí formou pravidelných obchůzek celým provozem a zjištěné nedostatky ihned napravují. Provádění kontrolní činnosti již není jen věcí vedoucích pracovníků, ale všech zaměstnanců
- aby ve stravovací provozovně nenastávaly v oblasti hygieny krizové situace, je vhodná prevence ve formě denní kontroly bezpečnosti výrobků podle systému HACCP
- díky konkurenci se zlepšuje vybavenost provozoven, zavádějí nové technologie, zlepšuje se zásobování surovinami a již nezbytná výpočetní technika umožňuje lepší komunikaci
- rostou nároky spotřebitelů na kvalitu pokrmů za přijatelnou cenu.

V praktické části byla nejdříve vyhodnocena činnost společnosti McDonald's, která je nejvýznamnějším restauračním řetězcem s fast food provozovnami. Lze konstatovat, že:

- její vstup do ČR zvýšil „laťku“ konkurenceschopné úrovně všem fast food provozovnám
- její činnost leží na čtyřech pilířích, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny
- 2/3 ze současných 81 provozoven McDonald's v ČR funguje na základě franšizingu
- od provozoven rychlého občerstvení očekávají lidé zejména hospodárnost, pohodlí, spolehlivost, rychlost a důvěrnou znalost pokrmů
- díky propracované výchově zaměstnanců (úvodní trénink jich absolvovalo přes 60 000) má společnost McDonald's výkonné manažery a tím i dobrou návratnost svých investic
- obchodní značka McDonald's byla v celosvětovém žebříčku Brand TOP 100 za rok 2008 podle své tržní hodnoty mezi desítkou nejúspěšnějších
- její tržby plynule rostly od roku 1992 až do současnosti; nejrychleji v prvních šesti letech
- růst počtu provozoven byl obdobný a stabilizoval se na 1 až 2 nových restauracích ročně
- díky růstu počtu restaurací je vcelku logický trvalý nárůst celkového počtu zákazníků
- tržba na jednu provozovnu po počátečním boomu do roku 1995 klesala, potom stagnovala a výrazněji rostla po roce 2006. Stagnující vývoj tržeb na jednu provozovnu v letech 1994 až 2006 je zdůvodnitelný vstupem společnosti McDonald's do krajských a menších měst. Růst tržeb po roce 2006 způsobil zvýšení cen produktů i zvýšení DPH z 5 % na 9 %
- od roku 1998 je již nižší nutnost investovat do budování nových i rekonstrukcí stávajících provozoven, což s předešlými údaji svědčí o ekonomickém zdraví a prosperitě společnosti.

Z hodnocení činnosti jedné provozovny společnosti McDonald's lze vyzvednout, že:

- daná restaurace má dobrou strategickou pozici (nachází ve velkém nákupním centru)
- její každodenní chod od 8:00 do 21:30 zabezpečuje majitel, vedoucí restaurace, jeho dva asistenti, dalších 6 manažerů a 25 - 30 zaměstnanců (na pěti směnách, které se překrývají)

- většinu pracovníků tvoří studenti, a proto je na provozovně fluktuace 20 až 35 %
- každý z 6 manažerů (i vedoucí restaurace a jeho asistenti) má svou svěřenou oblast
- provoz, který se dělí na se dělí na snídaně a denní, řídí (dopolední a odpolední) shift manažer, jemuž jsou podřízeni manažeři jednotlivých směn
- počet zaměstnanců na směnách se stanovuje z plánované tržby a také z plánovaného hodinového příjmu, který je pro všední dny, soboty a neděle odlišný
- největší potíže mívá restaurace při přechodu ze snídaňového na denní provoz, přebírání směny od ranního shift manažera a někdy vážne přímá komunikace mezi manažery
- provozovnu navštěvují pravidelné vnitřní kontroly z vedení společnosti McDonald's
- pro rozlišení pracovního zařazení funguje ve společnosti McDonald's systém jmenovek
- prokáže-li držitel bílé jmenovky osobní kvality, potenciál a schopnost koordinovat lidi, je poslán na první manažerský kurz a v případě úspěchu následně na další kurzy
- mzda manažera v restauraci se stanovuje podle jeho pozičního zařazení a upravuje podle celkového výsledku jeho pracovního hodnocení, jež provádí vedoucí restaurace 2x ročně.

Po rozdělení 70 otázek Manažerské ankety do podoblastí konstatují, že:

- u manažerů převládá spokojenost s vedoucím restaurace (oceňuje kreativitu i nápady) i pocit, že si jich vedení váží. Problémy bývají někdy s vytížením pracovníků na směnách
- odpovědi na otázky o ohodnocení manažera jako osobnosti vyznívají v anketě příznivě. Občasné výkyvy v jednání vedoucího restaurace se již odrazily odchodem několika schopných manažerů
- s platovým ohodnocením je tradičně nízká spokojenost. Manažeři uvádí, že vedoucí vždy dodrží platový předpis, ale pokaždé jim určí v dané kategorii nejnižší možnou sazbu
- s možnostmi pracovního růstu jsou manažeři spokojeni, povyšováno je podle zásluh
- mimopracovní osobní vztahy mezi manažery jsou dobré, avšak o cosi horší je pracovní komunikace (i s podřízenými). Horší pracovní komunikaci přičítám náročnosti jejich práce, neboť McDonald's klade v kvalitě, servisu i čistotě na své zaměstnance značné nároky
- hodnocení restaurace McDonald's jako pracoviště je vesměs kladné, ač i rozporuplné.

Z dosažených hospodářských výsledků, které mně byly poskytnuty vyplývá:

- při plánování denních tržeb ve všedních dnech majitel restaurace nebere ohled na rozdílné tržby před a po výplatách (o víkendech období po výplatách zohledňuje)
- zajímavé jsou poměrně vysoké tržby těsně po Vánocích (díky povánočním slevám)
- ve všední den je návštěvnost nižší než o víkendech a státních svátcích asi o 20 až 35 %
- návštěvnost je nejvyšší zpravidla v sobotu, výjimkou byly adventní neděle
- průměrný nákup je o sobotách a nedělích asi o 8 - 10 % vyšší než ve všedních dnech

- výše průměrného nákupu významněji nezávisí na měsíci
- průměrný nákup byl v říjnu 2008 a říjnu 2009 skoro stejný (101 Kč/nákup v říjnu 2008 a 103 Kč/nákup v říjnu 2009). Ale v prosinci došlo při obdobném srovnání k více než 10 % poklesu (102 Kč/nákup v prosinci 2008 a 90 Kč/nákup v prosinci 2009), což přičítám celosvětové hospodářské krizi: lidé sice vydávali peníze za dárky, jinak obecně šetřili.

Z průměrného hodinového příjmu, vypočteného jako podíl denní tržby a v daném dnu pracovníky odpracovaných hodin, vyplývá:

- průměrný hodinový příjem velmi závisí na konkrétním dnu v měsíci
- ve všední dny bývá o 15 až 25 % nižší než v sobotu a o 25 až 30 % nižší než v neděli
- ve všední dny bývá nejvyšší obvykle v pátek, naopak nejnižší většinou v pondělí
- průměrný hodinový příjem v prosinci (718 Kč) je vyšší než v říjnu (638 Kč); vyloučím-li z průměru pět předvánočních dnů, je ve všední dny v říjnu a prosinci obdobný
- hodinový příjem ovlivňují termíny výplat; v BP vypočítané hodinové příjmy v období výplat v měsících říjnu a prosinci dokládají vedením nedoceněný vliv výplatních termínů na tržby i počet zákazníků a přetěžování či menší vytížení personálu v některých dnech
- při průměrných hodinových příjmech nad 825 Kč/odpracovanou hodinu (v říjnu byly 6x, v prosinci v 8 dnech) dochází podle mého názoru k přetěžování zaměstnanců a k nárůstu jejich nespokojenosti. Vedení by se mělo vyhýbat takto vysokých hodinových příjmům.

Hodnocená provozovna vyniká nad konkurencí vysokou úrovní QSC&V, pěkným dětským koutkem i tím, že je součástí nákupního centra, má rozsáhlé parkoviště i dobrý přístup. Slabými stránkami je blízkost restaurace společnosti KFC, málo reklamních poutačů u hlavní komunikace a že toalety jsou součástí obchodního centra (ne restaurace). Hrozby, které mohou ohrozit hospodářské výsledky provozovny a jež jsou uvedeny v závěru praktické části (5.9.1) nejsou podle mého názoru silné či výhledově dosti reálné.

V mé bakalářské práci hodnocené provozovně dále doporučuji:

- optimalizovat počet zaměstnanců na směnách podle v části 5.8 zjištěné vytíženosti
- nákup alespoň jedné pokladny (často je třeba více pokladen a zákazníci zbytečně čekají)
- udržet si skupiny stávajících a dobrou reklamou přitáhnout řadu potenciálních zákazníků
- usilovat o rekonstrukci provozovny a v rámci ní vybudovat prodej systémem McDrive, který je na českém trhu zatím málo nabízený a přilákal by také řidiče autobusů a kamionů, i rozšířit provozovnu o McCafé
- když nedojde k rekonstrukci, doporučuji přiměřeně rozšířit prostor pro zákazníky (lobby) a zvýšit počet míst k sezení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy a příspěvky ve sborníku

1. ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 200 s. ISBN 80-85603-70-5.
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7196-422-3.
4. HLADKÁ, J.; *Technika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 168 s. ISBN 80-7169-476-2.
5. HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-09.
6. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
7. KOZLER, J.; KUNZ, V. *Maturujeme z marketingu a managementu*. 4. vyd. Ostrava: Mirago, 2008. 84 s. ISBN 80-86617-37-8.
8. LIŠKA, J. *Hotelový a restaurační management*. 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV Vyškov, 1998. 142 s. ISBN 80-7231-016-X.
9. LIŠKA, J. *Řízení firmy společného stravování*. 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV Vyškov, 2001. 126 s.
10. McDonald's. *Management development program I, II, Local store marketing katalog*. Praha: ředitelství McDonald's, 2009.
11. POŠVÁŘ, Z.; ERBES, J. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
12. SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
13. VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 704 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
14. ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2007. 145 s. ISBN 978-80-86578-74-3.

Tištěná periodika

15. BENDA, M. *Hodnota restaurace*. Barlife, 2008, roč. 5, č. 30, s. 26-27.
16. BOROŠ, J. *Ten, kdo drží kasu*. Barlife, 2009, roč. 6, č. 34, s. 12-13.
17. BOROŠ, J. *Variabilní náklady*. Barlife, 2008, roč. 5, č. 26, s. 28-30.
18. FRINDTOVÁ, E. *AHR ČR zaznamenala ve svém prvním roce respekt*. COT business, 2008, roč. 10, č. 1, s. 62-64.
19. HLINKA, P. *AHR ČR říká: stravenky ANO*. COT business, 2008, roč. 10, č. 3, s. 58.
20. HOLÉCIOVÁ, V. *Franchisa: na klíč Xkrát prodat*. COT business, 2008, roč. 10, č. 4, s. 64-66.
21. HORNÍKOVÁ, M. *McDonald's kráčí po zelené*. Food-Service, 2009, roč. 19, č. 7-8, s. 10-11.
22. HORNÍKOVÁ, M. *Polední menu pod lupou*. Food-Service, 2007, roč. 17, č. 6, s. 18-19.
23. HORNÍKOVÁ, M. *Velcí hráči míří do Čech*. Food-Service, 2007, roč. 17, č. 9, s. 18-20.
24. KORBEL, P. *Jen ne setrvačnost*. Ekonom, 2006, č. 21, s. 29.
25. SOUČKOVÁ, J. *Týmová hra*. Barlife, 2007, roč. 4, č. 21, s. 20-22.
26. STÁREK, V. *AHR ČR prosazuje snížení sazby DPH pro restaurace*. COT business, 2009, roč. 11, č. 7-8, s. 57.
27. SULLIVAN, J. *Řetězce mají výkonnější manažery*. Food-service, 2007, roč. 17, č. 9, s. 25-26.
28. ŠLOSSEROVÁ, P. *Hlavně nenápadně*. Barlife, 2009, roč. 6 č. 35, s. 24-27.
29. ULRYCH, M. P. *Jak je na tom česká gastronomie*. COT business, 2008, roč. 10, č. 4, s. 62.
30. ULRYCH, M. P. *Praha má první michelinovskou hvězdičku*. COT business, 2008, roč. 10, č. 4, s. 73.
31. ULRYCH, M. P. *Souboj restauratérů: nápaditější vyhrává*. COT business, 2009, roč. 11, č. 4, s. 64-65.
32. VRONSKÝ, J. *Obnovitelné lidské zdroje*. Barlife, 2008, roč. 5, č. 27, s. 24-25.
33. VRONSKÝ, J. *Personalistům v gastronomii nastávají těžké časy*. COT business, 2007, roč. 9, č. 12, s. 69.

Elektronické publikace

34. Asociace hotelů a restaurací ČR [online]. [cit. 2010-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ahrcr.cz/>>.
35. FATUROVÁ, M.; PIRNEROVÁ, H. *Nejdražší značkou je Google, bodoval i McDonald's*. www.idnes.cz [online]. [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/nejdrazsi-znackou-je-google-bodoval-i-mcdonald-s-ft4/-eko-zahranicni.asp?c=A080421_102724_eko-zahranicni_maf/>.
36. Gastroprofesor. *Kontrola krádeží* [online]. [cit. 2009-12-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.gastroprofesor.cz/clanek/kontrola-kradezi-penize-podnik/>>.
37. McDonald's. *Hospodářské výsledky vybrané provozovny McDonald's za 09/2009 a 12/2009*. Praha: ředitelství McDonald's, [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný pouze managementu provozovny z WWW: <<http://restinfo/>>.
38. McDonald's. *Restinfo*. Praha: ředitelství McDonald's, [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný pouze managementu provozovny z WWW: <<http://restinfo/>>.
39. McDonald's [online]. [cit. 2010-01-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mcdonalds.cz/>>.
40. POHLREICH, Z.; *Ano, šéfe! (4., 8., 9.díl)*, TV Prima 6. 10. 2009, 3. 11. 2009 a 10.11.2009, dostupný z WWW: <<http://prima.stream.cz/ano-sefe/>>.
41. Wikipedia [online]. [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obr. 3. 1 - <i>Význam dovedností podle úrovně managementu</i>	- 23 -
---	--------

Seznam tabulek:

Tab. 3. 1 - „ <i>Starý</i> “ a „ <i>nový</i> “ manažer	- 21 -
Tab. 3. 2 - <i>Manažerské kompetence</i>	- 22 -
Tab. 3. 3 - <i>Obvyklá personální struktura restaurace</i>	- 30 -
Tab. 5. 1 - <i>Měsíční mzda manažerů McDonald's podle zastávané pozice</i>	- 51 -

Seznam grafů:

Graf 3. 1 - <i>Obsah činnosti manažerů podle stupně řízení</i>	- 18 -
Graf 3. 2 - <i>Rozdělení času manažerů na různých úrovních</i>	- 19 -
Graf 4. 1 - <i>Celkové roční tržby společnosti McDonald's za jednotlivé roky</i>	- 42 -
Graf 4. 2 - <i>Celkový počet restaurací společnosti McDonald's za jednotlivé roky od jejího vstupu do ČR</i>	- 43 -
Graf 4. 3 - <i>Celkové tržby na jednu provozovnu společnosti McDonald's za jednotlivé roky od jejího vstupu do ČR</i>	- 43 -
Graf 5. 1 - <i>Průměrné denní tržby vybrané provozovny McDonald's podle dnů</i>	- 56 -
Graf 5. 2 - <i>Průměrná denní návštěvnost vybrané provozovny McDonald's podle dnů</i> ..	- 57 -
Graf 5. 3 - <i>Průměrný nákup v Kč ve vybrané provozovně McDonald's podle dnů</i>	- 58 -
Graf 5. 4 - <i>Průměrný hodinový příjem v Kč ve vybrané provozovně McDonald's podle dnů</i>	- 60 -

SEZNAM ZKRATEK

AHR ČR	- Asociace hotelů a restaurací České republiky
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČOI	- Česká obchodní inspekce
DKBV	- denní kontrola bezpečnosti výrobků
EMP	- effective management practices
FIFO	- first in, first out
FMC	- floor manager course
F&B	- food and beverage
HACCP	- Hazard analysis and critical control points (Analýza nebezpečí pomocí kritických kontrolních bodů)
HO.RE.KA	- Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu
ISO xxxx	- International Organization for Standardization xxxx (Mezinárodní organizace pro normalizaci a číslo její normy)
KFC	- Kentucky Fried Chicken
PEST analýza	- analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
PO	- požární ochrana
QSC&V	- quality, service, cleanness & value (kvalita, servis, čistota a hodnota)
RLP	- restaurant leadership practices
SMC	- shift management course
SMS	- store management system
SMART	- specific, measurable, attainable, relevant, time-bound
SWOT analýza	- strengths, weaknesses, opportunities, threats analýza
WIFI	- wireless fidelity (bezdrátová věrnost)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na tuto mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména jeho § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne 26. dubna 2010

Lucie Hrabicová

Adresa trvalého pobytu studenta: Na Včelíně 1660, 760 01 Zlín